

## CRM-järjestelmän käytön kehittäminen Yritys X:ssä

Maria Paavola



|  |   |
|--|---|
| <b>Tekijä</b><br>Maria Paavola   |   |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Liiketalouden koulutusohjelma  |   |
| <b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b><br>CRM-järjestelmän käytön kehittäminen Yritys X:ssä  | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>41 + 11 |
| <p>Opinnäytetyön tavoite on tuottaa kasvuvaiheessa olevalle yritykselle kehityssuunnitelma yrityksen käytössä olevan CRM-järjestelmän käyttöä varten. Työssä käsitellään ainoastaan yrityksen asiakkuudenhallintaan liittyviä prosesseja ja järjestelmiä sekä myynnin raportointia. Kaikki muunlainen raportointi ja kehityshankkeen tekninen toteutus on rajattu työn ulkopuolelle. Myös varsinainen projektisuunnitelma on tarkoitus tehdä vasta kun kehityssuunnitelma on käsitelty.</p> <p>Teoriaperustana on käytetty laajalti alan kirjallisuutta sekä mahdollisuuksien mukaan aiheesta löytyneitä artikkeleita. Teoriassa kuvataan asiakkuudenhallintaa, mitä se on, mistä se on syntynyt ja mikä merkitys sillä on yritykselle. Toisessa teoriaosiossa keskitytään tarkemmin erilaisiin CRM-hankkeisiin, niiden toteuttamiseen sekä projektin onnistumiseen vaikuttaviin menestystekijöihin.</p> <p>Toiminnallisen työn toteutus pohjautuu yrityksen johdon ja myynnin työntekijöiden haastatteluihin sekä tekijän omaan havainnointiin. Työ toteutettiin keväällä 2017 tekijän opintoihin liittyvän työharjoittelun yhteydessä. Projekti käynnistyi toimeksiantajan ehdotuksesta.</p> <p>Työn tulos eli varsinainen kehityssuunnitelma jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa kuvataan keinoja myyntiprosessin kehittämiseksi. Tämän osion tärkeimmät esiin nousseet seikat liittyivät yrityksen työntekijöiden tuntikirjauksiin ja projektinhallintaan, jotka tulisi kehitysprojektin myötä siirtää CRM-järjestelmään</p> <p>Toisessa kehityssuunnitelman osassa käsitellään myynnin raportointia. Esiin nousi CRM-järjestelmän raportointiominaisuuksien rajallisuus ja mahdollinen tarve varsinaiselle raportointiin suunnitellulle järjestelmälle.</p> <p>Kehityssuunnitelman yhteydessä kuvaillaan myös esiin nousseet jatkokehityssaiheet. Projektin aikana havaittiin, että osaan kehitettävistä prosesseista on kannattavaa keskittyä erillisinä projekteina. Tällaisia kehityskohteita olivat yrityksen laskutukseen ja hinnoitteluun liittyvät prosessit, asiakassopimusten hallinta sekä yrityksen johdon raportointi.</p> |   |
| <b>Asiasanat</b><br>Asiakkuudenhallinta, tiedonhallintajärjestelmä, hankesuunnittelu.  |   |

# Sisällys

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Johdanto .....  | 1  |
| 1.1 | Tavoite ja rajaukset .....                              | 1  |
| 1.2 | Tutkimusmenetelmä .....                                 | 2  |
| 1.3 | Työn rakenne.....                                       | 2  |
| 2   | CRM eli asiakkuudenhallinta .....                       | 4  |
| 2.1 | Asiakkuudenhallinnan terminologia .....                 | 4  |
| 2.2 | Asiakkuudenhallinnan tyypit .....                       | 6  |
| 2.3 | Asiakkuudenhallinnan merkitys yritykselle .....         | 8  |
| 2.4 | CRM tietotekniikkaratkaisut ja niiden historia .....    | 10 |
| 3   | CRM-tietojärjestelmäprojektit.....                      | 14 |
| 3.1 | CRM-projektien lajittelu .....                          | 14 |
| 3.2 | CRM-hankkeeseen valmistautumisen vaiheet .....          | 16 |
| 3.3 | CRM-projektien haasteet ja menestystekijät .....        | 18 |
| 4   | Yritys X: Kehityshankeprojektin valmistelu .....        | 22 |
| 4.1 | Yrityksen nykytilanteen analyysi.....                   | 22 |
| 4.2 | Projektin kulun kuvaus .....                            | 27 |
| 5   | Yritys X: CRM-kehityssuunnitelma .....                  | 31 |
| 5.1 | Myyntiprosessin hallinta .....                          | 31 |
| 5.2 | Myyntin raportointi .....                               | 35 |
| 5.3 | Jatkokehitykselliset .....                              | 37 |
| 6   | Pohdinta.....   | 39 |
|     | Lähteet .....   | 42 |
|     | Liitteet.....   | 44 |
|     | Liite 1. Kehityshankeprojektin esittelymateriaali ..... | 44 |

# 1 Johdanto

Niin sanottuja tyypillisiä asiakkaita ei enää ole ja monet yritykset ovat joutuneet huomamaan sen kovimman kautta. Jopa vielä nykyisinkin osa yrityksistä keskittyy myymään tuotteita ja palveluita mahdollisimman paljon, välittämättä kuka niitä ostaa. (Dyché 2002, 3.) Samaan aikaan kuitenkin asiakaskokemuksesta on tullut yrityksille yhä merkittävämpi erottautumisen keino, asiakkaiden muuttuessa aina vain vaativammiksi ja vähemmän lojaleiksi. (Kostojohn, Johnson & Paulen 2011, 1.)

Asiakkuudenhallinnan merkittävin tavoite on lisätä asiakkaiden halua ostaa nimenomaan omasta yrityksestä kilpailijoiden sijaan. Tavoitteen taustalla on pyrkimys tarkastella asioita asiakkaan näkökulmasta ja ymmärtää asiakkaiden ostoaikeita entistä paremmin. (Mäntynen 2003, 11)

Liiketoiminnan ja kilpailun kasvaessa, yritysten tulee kiinnittää yhä enemmän huomiota niihin, jotka mahdollistavat heidän olemassaolonsa eli asiakkaisiin. Jotta asiakkaista voidaan huolehtia parhaalla mahdollisella tavalla, tulee yrityksen prosessien ja työvälineiden olla ajan tasalla ja toimivia. Kehityksen perässä pysyminen vaatii yritykseltä ajoittain oman toiminnan kriittistä tarkastelua ja tarvittaessa toimintatapojen uudistamista. Tästä ajatuksesta on lähtöisin myös tämä opinnäytetyö.

## 1.1 Tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää toimeksiantajayrityksen käytössä olevan CRM-järjestelmän käytön kehittämistä. Käytännössä siis tavoitteena on luoda kehitysuunnitelma, jossa kuvataan mitä järjestelmän ominaisuuksia olisi mahdollista hyödyntää ilman, että yrityksen liiketoiminnan prosesseja muutetaan merkittävästi. Toimeksianto tuli yritykseltä itseltään, sillä liiketoiminnan, henkilöstön ja asiakkaiden määrän kasvaessa, esiin nousi tarve tarkentaa ja kehittää yrityksen asiakkuuksienhallintaa.

Toimeksiannon tehnyt yritys on Suomessa toimiva rahoitusalan konsultointipalveluja tarjoava yritys. Liiketoiminnan luonteesta johtuen yritystä ei käsitellä työssä tarkemmin asiakkaiden tietosuojan varmistamiseksi. Yrityksen, kuten myöskään CRM-järjestelmän valmistajan nimellä ei ole työn lopputuloksen kannalta merkitystä.

Työ on rajattu käsittelemään CRM-järjestelmää sekä asiakkuuksienhallintaan liittyviä muita järjestelmiä ja prosesseja. Raportointia käsitellään ainoastaan myynnin osalta. Hankkeen tietotekninen kuvaus on pidetty mahdollisimman suppeana ja pääasiassa on

keskitytty käytännön prosessien kuvaamiseen. Tästä huolimatta kaikkien tietoteknisten seikkojen toteuttamisen on varmistettu olevan mahdollista. Varsinainen käyttöönottosuunnitelma aikatauluineen tehdään yrityksen toimesta myöhemmin, kun tämä alustava suunnitelma on käsitelty.

## **1.2 Tutkimusmenetelmä**

Luonteeltaan tämä opinnäytetyö on toiminnallinen työ, jonka toteuttamisessa on käytetty paikoittain kvalitatiivisen tutkimuksen metodeja. Pääosa liiketoiminnan prosesseihin liittyvistä tiedoista on saatu yrityksen johtoryhmältä sekä CRM-järjestelmän käyttäjiltä teemahaastattelujen ja avoimien haastattelujen avulla. CRM-järjestelmään liittyvää tietoa on kerätty yrityksen työntekijöiden haastatteluiden sekä järjestelmätoimittajan esittelyn ja haastattelun lisäksi omalla havainnoinnilla.

Teemahaastattelussa yleisesti haastattelun aiheet ovat tiedossa mutta tarkkoja kysymyksiä ei ole, eikä aiheille ole määritelty tarkkaa järjestystä. Avoimessa haastattelussa taas haastattelija pyrkii selvittämään haastateltavan mielipiteitä, ajatuksia ja käsityksiä keskustelun kulkiessa vapaasti. Rungon puuttuessa haastattelijan tulee ohjata tilannetta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 208-209.) Havainnointi perustuu tietoiseen tarkkailuun ja sillä voidaan muun muassa selvittää, toimivatko ihmiset, kuten he kertovat toimivansa. Luonnollisessa ympäristössä tehdyn havainnoinnin etu on, että havainnot on aina tehty oikeassa kontekstissa. (Vilkka 2006, 37.)

Nämä nimenomaiset menetelmät valittiin siitä syystä, että kyseessä oli opinnäytetyön tekijälle ennestään tuntematon yritys ja liiketoiminnan ymmärtäminen sekä kehityksen kohteena olevan järjestelmän tunteminen ovat projektissa avainasemassa. Haastattelujen aikana aiheet ja kysymykset myös muuttuivat koko ajan saatavan lisätiedon perusteella.

## **1.3 Työn rakenne**

Opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta, joista kahdessa ensimmäisessä käsitellään työn aiheeseen liittyvää teoriaa. Ensimmäisessä teoriakappaleessa kuvataan aiheeseen liittyvää terminologiaa, erilaisia asiakkuudenhallinnan tyyppejä, asiakkuudenhallinnan merkitystä yritykselle sekä CRM-järjestelmiä ja niiden kehittymistä nykyiseen muotoonsa. Toisessa teoriakappaleessa perehdytään tarkemmin CRM-järjestelmiin liittyviin hankkeisiin ja niiden toteuttamiseen.

Teorian jälkeen alkaa työn empiirinen osuus, joka on myös jaettu kahteen kappaleeseen. Työn kolmannessa kappaleessa kuvataan yrityksen nykyistä tilannetta myynnin ja asiakkuudenhallinnan prosessien suhteen ja esitellään kehitysprojektin toteutusta vaiheittain. Neljäs kappale pitää sisällään työn varsinaisen tuotoksen eli suunnitelman CRM-järjestelmän käytön kehittämisestä. Suunnitelma on jaettu kahteen osaan, joista ensimmäinen käsittelee myyntiprosessia ja toinen myynnin raportointia. Lisäksi neljännessä kappaleessa esitellään vielä varsinaisesta projektista erotetut jatkokehityssaiheet, joiden kehittäminen on parempi tehdä omana projektinaan.

Viimeisessä kappaleessa pohditaan valmista työtä ja sen toteutusta. Lisäksi kappale sisältää toimeksiantajan ja työn tekijän oman arvion työn onnistumisesta. Työn liitteenä on valmiin kehitysprojektin esittelymateriaali, jota käytettiin, kun suunnitelma esiteltiin toimeksiantajayritykselle projektin valmistuttua.

## 2 CRM eli asiakkuudenhallinta

Koosta riippumatta jokaisen yrityksen liiketoiminnan taustalla on tarve hankkia ja säilyttää asiakkaita sekä kasvattaa niiden määrää. Jokainen yritys tarvitsee asiakkaita, jotta sen toiminta on mahdollista. Tästä syystä tarvitaan jatkuvasti uusia strategioita ja teknologisia ratkaisuja, joiden avulla pyritään yrityksen parempaan kannattavuuteen ja asiakaskannan suurempaan kokonaisarvoon. (Mäntyneva 2003, 9-10; Peppers & Rogers 2011, 5.)

Usein kuvitellaan, että CRM liittyy ainoastaan teknologiaan. Todellisuudessa se kuitenkin on paljon enemmän. CRM-järjestelmä on pääasiassa työkalu, joka mahdollistaa asioiden toteuttamisen. Toimiakseen, sen täytyy olla saumattomasti yhteydessä yrityksen liiketoimintaan ja prosesseihin. (Kostojohn ym. 2011, 29.) On aivan liian yleistä, että yrityksissä käytetään resursseja tietojärjestelmiin, vaikka niiden todellisesta käyttötarkoituksesta liiketoiminnan apuvälineenä ei ole tarkkaa käsitystä (Mäntyneva 2003, 71). Yritykset, jotka ovat halukkaita rakentamaan tuottavia asiakassuhteita ymmärtävät, että lisäarvon tuottaminen asiakkaille ei ole lähtöisin teknologisesta ratkaisusta, vaan strategiasta, joka mahdollistaa yrityksen tuloksen tekemisen käyttämällä asiakaslähtöisiä toimintatapoja perinteisen myynnin tai tuotannon sijaan. Lisäksi johtajuuden ja sitoutuneisuuden tulee yltää organisaation läpi kykyyn ajatella ja tehdä päätöksiä, joka asettaa asiakkaan arvon ja asiakassuhteen etusijalle. (Peppers & Rogers 2011, 6.)

On kuitenkin syytä muistaa, että asiakkuudenhallinnassa ei ole kertaluontoisesta projektista, jossa pyritään vanhan toimintamallin sijasta uuteen, vaan enemmänkin kyseessä on jatkuva oppimisprosessi. (Mäntyneva 2003, 10.)

### 2.1 Asiakkuudenhallinnan terminologia

Käsite asiakas on huomattavasti nuorempi, kuin vaihdantatalous. Sana esiintyi englanninkielisessä kirjallisuudessa ensimmäisiä kertoja 1300-1400 lukujen taitteessa ja suomen kielessä sana on otettu käyttöön 1500-luvulla. (Oksanen 2010, 21.) Terminä asiakas voidaan käsittää hieman eri tavalla riippuen mistä näkökulmasta sitä katsotaan. Myynnille asiakkaita ovat ne, joita käydään tapaamassa ja joiden päätöksestä syntyy myyntiä yritykselle, kun taloushallinto taas kokee asiakkaina laskujen maksajat. Asiakaspalvelun näkökulmasta asiakkaita ovat yhteyttä ottavat henkilöt ja logistiikan mielestä ne löytyvät tuotteiden toimituskohteista. Asiakas ja asiakkuus voidaan myös käsittää toisistaan erillisinä, mutta kielitieteellisesti asiakkuus tarkoittaa asiakkaana olemista. Eri näkemyksistä huolimatta yrityksen sisällä tulee vallita yhtenäinen näkemys käsitteistä, joita käytetään CRM-

järjestelmän prosesseissa. Muutoin toiminta ja tehokkuus kärsivät. (Oksanen 2010, 155-156.)

Suomen kielessä CRM on niin tuore käsite, ettei sille vielä ole vakiintunutta käännöstä. Alalla käytetään suomenkielisiä termejä asiakassuhteen johtaminen, asiakkuuksien johtaminen ja asiakashallinta. Myös asiakaspalvelua on pidetty jonkun mielestä sopivana käännöksenä. (Oksanen 2010, 21.) Mäntyneva kokee asiakkuudenhallinnan sopivaksi suomenkieliseksi vastineeksi CRM käsitteelle (Mäntyneva 2003, 9).

Termi CRM, customer relationship management, on ylipäätään ollut käytössä vasta 1990-luvun alusta lähtien. Monet ovat yrittäneet määritellä käsitettä mutta, koska kyseessä on suhteellisen tuore liiketoiminnan muoto ja käytäntö, yksimielisyyteen käsitteen käytöstä ei olla vielä päästy. Siitä huolimatta, että suurin osa tulkitsee kolmikirjaimisen lyhenteen CRM tarkoittavan asiakkuuksienhallintaa, eräät tulkitsevat sen merkityksen asiakassuhde markkinointina, customer relationship marketing. (Buttle 2009, 3.)

Professori Francis Buttle listaa viisi erilaista määritelmää, joita on yleisesti käytetty kuvaamaan CRM käsitettä. Ensimmäisen määritelmän mukaan CRM on tietoteollisuuden käyttämä termi ohjelmistoille ja menetelmille, joita käytetään organisaatioissa asiakassuhteiden järjestelmälliseen hallintaan. Toinen määritelmä käsitteelle kattaa kaikki prosessit, joilla johdetaan kaikkia asiakkaiden kanssa käytäviä vuorovaikutuksen eri muotoja. Edellä mainittujen lisäksi CRM voidaan nähdä myös integroituna lähestymistapana asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja säilyttämiseen. Neljännen määritelmän mukaan CRM on tietojärjestelmä, jota käytetään myynnin toimintojen suunnitteluun, hallintaan ja aikataulutukseen. Viimeisen Buttlen määritelmän mukaan CRM on liiketoimintastrategia joka maksimoi asiakkaista saatavan tuoton, kannattavuuden ja asiakkaiden tyytyväisyyden asiakaskeskeisten prosessien, segmenttien ja miellyttämisen keinoin. (Buttle 2009, 4.)

Buttle itse määrittelee CRM:n ydinliiketoiminnan strategiana, joka yhdistää sisäiset prosessit ja toiminnot sekä ulkoiset verkostot, luodakseen ja tuottaakseen arvoa kohdenneville asiakkaille tuoden samalla voittoa. CRM perustuu korkealaatuisiin asiakastietoihin ja mahdollistuu tietotekniikan avulla. Hän korostaa, ettei CRM:ssä ole kyse ainoastaan tietotekniikasta, vaan se mahdollistaa liiketoiminnan eri osastojen eriytyneen tiedon tuomista yhteiseksi. Myynti, markkinointi ja palvelutoiminnot tulevat tietoiseksi toistensa toiminnasta asiakkaiden kanssa. Myös yritysten hallinnolliset osastot voivat oppia asiakastiedoista. (Buttle 2009, 15.)



Dychén mukaan CRM tarkoittaa infrastruktuuria, joka mahdollistaa asiakkaan arvon kasvattamisen ja kannustaa asiakasta pysymään lojaalina sekä ostamaan yhä uudelleen. Hän painottaa, että CRM on enemmän, kuin asiakkaiden käsittelyä ja käyttäytymisen seuranta. Se mahdollistaa asiakkaiden ja yrityksen suhteen muuttumisen ja kaupoista saatavien tulojen kasvun. Edistyneesti ajattelevissa yrityksissä CRM nähdään Dychén mukaan yksittäisen projektin sijasta liiketoiminnan filosofiana, jolla on laaja-alainen vaikutus yrityksen toimintaan. (Dyche 2002, 4.)

## **2.2 Asiakkuudenhallinnan tyypit**

Kaikki asiakkuudenhallinta ei ole samanlaista vaan se voidaan luokitella Oksasen mukaan kahdella perusteella. Ensimmäinen jako tehdään asiakaskunnan perusteella yritys- ja kuluttaja-asiakkaisiin. Asiakaskunnasta riippuen liiketoimintaa säätelee erilaiset lainsäädännöt esimerkiksi tietosuojan, kuluttajansuojan ja kauppatapojen suhteen. Teknisen ratkaisun kannalta asiakaskunnalla ei kuitenkaan ole suurta merkitystä, vaan suurin osa CRM-järjestelmistä toimii yhtä lailla niin yritys- kuin kuluttaja-asiakkaiden tietojen käsittelyn väliin. Toinen tapa jaotella asiakkuudenhallintaa perustuu järjestelmien käyttötarkoitukseen. Vakiintunutta, absoluuttista jaottelua ei kuitenkaan ole vaan alalla tavataan useampia näkemyksiä asiasta. (Oksanen 2010, 23-24.)

Buttlen mukaan CRM voidaan jaotella neljään eri tyyppiin, jotka ovat strateginen, operatiivinen, analyyttinen ja yhteistyö CRM. Strateginen CRM keskittyy asiakaskeksisen liiketoimintakulttuurin kehittämiseen tarkoituksena voittaa ja säilyttää asiakkaita tarjoamalla heille kilpailijoita suurempaa lisäarvoa. Buttle arvostelee yrityksiä, koska hänen mukaansa ne harvoin lunastavat puheensa asiakaskeksisyydestä varsinaisessa toiminnassaan. (Buttle 2009, 4-5.)

Buttlen näkemyksen perusteella operatiivinen CRM kehittää ja automatisoi liiketoiminnan asiakaslähtöisiä ja asiakkuutta tukevia prosesseja. CRM ohjelmistojen avulla voidaan automatisoida ja yhdistää yrityksen myyntiin, markkinointiin ja palveluihin liittyviä toimintoja. Buttle määrittelee operatiivisen CRM:n tärkeimmiksi sovelluksiksi markkinointiautomaation, myynnin automaation ja palveluautomaation. (Buttle 2009, 6.)

Markkinointiautomaatio tarkoittaa sitä, että tietotekniikkaan hyödynnetään markkinoinnin prosesseissa. Esimerkiksi asiakastietoja voidaan käyttää erilaisten kampanjoiden kohdentamiseen tietyille asiakasryhmille. Myynnin automaatio mahdollistaa yrityksen myyntiosaston toimintojen hallinnan teknologian avulla. Myyntiprosessi voidaan jakaa erilaisiin toimin-

toihin, joita ovat esimerkiksi uuden kontaktin hankinta tai kaupan sulkeminen. Palveluautomaatio edistää yrityksen asiakaspalvelua. Se mahdollistaa yrityksen ja asiakkaan välistä kommunikointia kaikkien kanavien kautta ja näin parantaa toiminnan kannattavuutta ja asiakaspalvelun laatua. (Buttle 2009, 7-9.)

Analyttinen CRM koskee Buttlen mukaan asiakastiedon käsittelyä, jonka tarkoituksena on kasvattaa sekä yrityksen että asiakkaan hyötyä. Asiakastietoja voi olla varastoituna yrityksen kaikilla osastoilla. Esimerkiksi ostohistoria, maksuhistoria ja kanta-asiakkuuteen liittyvät tiedot kerryttävät kaikki asiakastietoja. Yrityksen sisäisten tietojen lisäksi asiakastietoja ovat myös ulkopuolisista lähteistä kerätyt tiedot kuten geografiset ja demografiset seikat sekä tiedot liittyen henkilön elämäntyyliin. CRM sovellusten avulla yritys voi tutkia kerättyjä tietoja ja analysoida asiakkaitaan. (Buttle 2009, 9-10.)

Yhteistyö CRM käsite kuvaa kahden tavallisesti toimitusketjussa erillisen yrityksen taktista ja strategista liittoutumaa, jolla tavoitellaan asiakassuhteiden kannattavampaa käsittelyä. Buttlen mukaan esimerkiksi kulutustuotteiden valmistaja ja jälleenmyyjä voivat organisoida toimintansa yhtenäisemmäksi palvelukseksi loppuasiakkaitaan nopeammin ja tehokkaammin. (Buttle 2009, 11.)

Dyché erotelee CRM:n ainoastaan kahteen tyyppiin, jotka ovat operatiivinen ja analyttinen CRM. Dychén mukaan erottelu kuvastaa yrityksen valitsemaa taktiikka, jonka se on valinnut CRM-strategian toteuttamiseen. (Dyché 2002, 12-13.)

Dychén näkemyksen mukaan operatiivinen CRM kattaa yrityksen asiakasrajapinnassa tapahtuvat toiminnot kuten puhelut yrityksen asiakastukeen, myyntipuhelut tai sähköpostimarkkinoinnin. Suurin osa markkinoilla olevista CRM sovelluksista kuuluu Dychén mukaan nimenomaan kyseiseen operatiiviseen CRM ryhmään. (Dyché 2002, 13.)

Buttlen näkemyksestä poiketen Dyché tulkitsee analyttisen ja strategisen CRM:n tarkoittavan samaa asiaa. Hän mieltää analyttisen CRM:n yrityksen taustatyönä, joka edellyttää asiakasrajapinnassa tapahtuneiden asioiden ymmärtämisen. Analyttisen CRM:n toteuttamiseen tarvitaan teknologiaa, joilla voidaan käsitellä asiakastietoja sekä uusia liiketoimintaprosesseja, joiden avulla voidaan kasvattaa asiakkaiden tuottavuutta ja lojaaliutta. (Dyché 2002, 13-14.)

### 2.3 Asiakkuudenhallinnan merkitys yritykselle

CRM-järjestelmä tarjoaa alustan asiakastiedon kokoamiselle ja mahdollistaa sen saatavuuden tarkastelua ja analysointia varten. Koska tieto on entistä helpommin saatavilla ja järjestettävissä, voidaan sitä käyttää myös päätöksenteon tukena yhä tehokkaammin. (Kostojohn ym. 2011, 6.) Raportteja on mahdollista muodostaa järjestelmästä muutamalla klikkauksella, joten aikaa voidaan käyttää tehokkaammin muihin asioihin (The Guardian 2014).

Tehokkaalla asiakkuudenhallinnalla saavutettavia etuja ovat Mäntynevan mukaan asiakkuuksiin liittyvän tietämyksen lisääminen ja ostokäyttäytymisen ymmärtäminen sekä markkinoinnin ja myynnin tehokkuuden ja vaikutuksen lisääntyminen, joka johtaa markkinoinnin kannattavuuden kasvuun. Mitattavuuden lisääntyminen mahdollistaa uusien markkinoinnin toimintatapojen kehittämisen ja testaamisen sekä luo edellytykset mahdollisimman hyvän kilpailukeinojen yhdistelmän luomiseen. Asiakaskannattavuuden seurannan yhdistäminen tarkasti kohdennettuihin kampanjoihin onnistuu yhä paremmin ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen helpottuu. (Mäntyneva 2003, 12.)

Pelkkä asiakkaaseen liittyvien tietojen kerääminen yhteen järjestelmään, ei todennäköisesti tuota merkittävää lisäarvoa yritykselle mutta laadukas tieto mahdollistaa laadukkaan analytiikan, jota voidaan käyttää asioiden kuvaamiseen tai ennustamiseen. Kuvaavalla analytiikalla pyritään avaamaan menneisyyden tapahtumia, kun taas ennustavalla pyritään sananmukaisesti ennustamaan tulevaa. (Oksanen 2010, 175-177.) Ennen myynnin ja markkinoinnin seurannan aloittamista tulee yrityksessä muodostaa kuva siitä mitä halutaan seurata. Yleisesti voidaan sanoa, että niitä asioita joita seurataan, huomioidaan myös päivittäisessä työssä, kun toisaalta taas ne seikat, joita ei seurata säännöllisesti, jäävät taka-alalle. Säännöllisen seurannan perusteella yrityksessä voidaan oppia jatkuvasti ja näin tehostaa markkinointia. Mikäli oppiminen tavoitteena pääsee unohtumaan, kampanjoiden testaamiset ja arvioinnit saattavat vaikuttaa ajanhukalta. (Mäntyneva 2003, 106-108.)

Yrityksen kannattavuus on oleellisesti yhteydessä asiakaskannattavuuteen ja koska asiakkuudenhallinnan tavoitteisiin kuuluu asiakaskannattavuuden parantaminen, on sitä tulosten saavuttamiseksi parempi kehittää aktiivisesti. Asiakkuudenhallinnan ajattelu keskimääräisellä tasolla johtaa tilanteeseen, jossa kaikille asiakkaille tarjotaan samaa tuotetta, samaan aikaan. Tuloksena on keskimääräisellä tasolla laskettu myyntikate. Vaikeaksi koetun kustannusten asiakaskohtaisen kohdentamisen tekemättä jättäminen, saattaa aiheuttaa vääristyneitä tuloksia asiakkaiden kannattavuudesta ja osoittaa osan asiakkuuksista

kannattamattomiksi tai kannattaviksi syyttä. On syytä vertailla asiakkuuksienhallinnasta saatavaa lisäarvoa ja toisaalta sen yritykselle aiheuttamia lisäkustannuksia. Asiakkuuksiin liittyviä strategisia päätöksiä tehtäessä on kuitenkin tärkeää määritellä prioriteetit tarkasti. Esimerkiksi asiakaskohtaisen kannattavuuden seurannalla voidaan kannattamattomia asiakkaita karsia kokonaan mutta toisaalta täytyy huomata, että nykyinen asiakaskunta voi olla potentiaalinen tulevien tuotteiden kuluttajaryhmä. (Mäntyneva 2003, 34-35.)

Taloudellinen segmentointi asiakkuudenhallinnan keinoja hyödyntämällä mahdollistaa hyvin tuottavien ja toisaalta tuottamattomien asiakkaiden tunnistamisen. On hyvin yleistä, että yrityksen asiakkaista vain pieni osa tuottaa suurimman osan tehdystä tuloksesta. Pareton periaatteen mukaan 20 % yrityksen asiakkaista tuottaa 80 % yrityksen voitosta. Kannattavimpien ja tappiollisimpien asiakkaiden tunnistamisella voidaan tehostaa asiakaskan-  
nattavuutta parantavia toimia. (Mäntyneva 2003, 39-40.)

Taloudellisten segmenttien lisäksi yrityksessä tulee tunnistaa yksittäisten asiakkaiden arvo. Sitä arvioidessa tulee huomioida asiakkaan tällä hetkellä yritykselle tuottama arvo ja sen lisäksi arvo, jonka asiakas voisi yritykselle tuottaa, mikäli yritys tarjoaisi sille oikeita tuotteita täysin oikeaan aikaan. Asiakkaan käyttäytymisen muuttaminen tällä tavalla edellyttää, että asiakkuudenhallintaa hyödynnetään asiakkaiden käyttäytymisen ennustamiseen ja tarpeiden tunnistamiseen. Asiakkaan arvo yritykselle myös muuttuu ajan kuluessa asiakkaan kokemusten, ulkopuolisten tekijöiden ja omien tarpeiden mukaan. (Peppers & Rogers 2011, 122.) Esimerkiksi pankit eivät juurikaan ansaitse opiskelija-asiakkaillaan mutta heidän toivotaan muuttuvan arvokkaammiksi asiakkaiksi tulevaisuudessa. Asiakkaan säilyttäminen on myös kustannuksiltaan huomattavasti edullisempaa, kuin uuden hankkiminen. (The Economist 2009.)

Asiakkaiden taloudellisen ryhmittelyn ja arvon määrittelyn lisäksi asiakkuudenhallinnasta saadaan hyötyjä myös konkreettisesti markkinoinnin eri osa-alueilla, kuten kampanjoiden kohderyhmien valinnassa, tarjoaman määrittelyssä, markkinoinnin toteutuksessa ja tulosten seurannassa ja analysoinnissa. Perinteinen tuotelähtöinen markkinoinnin toteutustapa poikkeaa asiakaslähtöisestä siten, että siinä missä perinteinen markkinointi pyrkii tunnistamaan mahdollisimman suuren tuotekohtaisen ostotodennäköisyyden, asiakkuudenhallintaa korostava markkinointi korostaa enemmän asiakkuudesta kertyneitä historiatietoja, kampanjakohtaisten tulosten mittaamista, piilevien mahdollisuuksien tunnistamista ja jatkuvaa kokemuksista oppimista. (Mäntyneva 2003, 90-91, 104.)

Satunnaisuuteen perustuva myyntityö pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan asiakas saattaa tulevaisuudessa osoittautua kannattavaksi. Sattumanvaraisiin asiakkaisiin kohdistuvalla myyntityöllä ei ole mahdollista hahmottaa asiakkaan todellista potentiaalia, toisin kuin asiakkuudenhallinnan avulla tehdyllä tarkemmalla asiakkaan profiloinnilla. (Mäntyneva 2003, 33-34.) Perinteinen kohderyhmien segmentointi perustuu arvioon siitä, täyttääkö asiakas tietyt asetetut kriteerit, kun taas asiakkuudenhallinnan ja todennäköisyyksien arvioinnin avulla markkinointia voidaan kohdentaa yhä tarkemmin. (Mäntyneva 2003, 96-97.) Segmentointi auttaa yritystä tunnistamaan asiakasryhmien erilaisuuden, jonka jälkeen yritys voi päättää mihin asiakasryhmiin se haluaa keskittyä. Erilaisia valittuja asiakasryhmiä voidaan valinnan jälkeen lähestyä kohdennetusti, riippuen siitä mikä on minkäkin ryhmän kannalta kannattava strategia. (Buttle 2009, 127; Payne 2008, 64.) Asiakkaalle voidaan tarjota hänelle parhaiten soveltuvaa tuotetta ja käyttää valitun kohderyhmän perusteella parasta markkinointikanavaa, jolloin markkinointikampanjan kannattavuus paranee. Tuotteen ja markkinointikanavan valinta perustuu laskettavaan kannattavuusindeksiin, joka taas pohjautuu todennäköisyyksiin ja mahdollisen tuoton sekä kustannusten arviointiin (Mäntyneva 2003, 96-97.)

Myynnin prosessien automatisointi mahdollistaa viestien lähettämisen automaattisesti CRM-järjestelmästä, sen sijaan, että niitä tulisi lähettää manuaalisesti uudelleen ja uudelleen (The Guardian 2014). Samalla varmistetaan, ettei eri osastot ota yhteyttä samaan asiakkaaseen lukuisia kertoja lyhyen ajan sisällä, vaan kaikki yrityksessä näkevät järjestelmästä mitä kukakin on tehnyt ja koska. (The Economist 2009.) Asiakaspalvelu myös nopeutuu ja tehostuu sekä käytössä olevien resurssien käytön tasaisuutta kyetään seuraamaan entistä paremmin. Nopeasti saatavilla oleva asiakashistoria parantaa asiakkaan kokemusta saamastaan palvelusta. (Buttle 2009, 449.)

## **2.4 CRM tietotekniikkaratkaisut ja niiden historia**

Asiakkuudenhallinnassa menestyminen vaatii taitoja asiakastietojen käsittelyssä. Monilla yrityksillä on yhden asiakaskannan sijasta useita erillisiä tietokantoja, joissa säilytetään asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin liittyviä tietoja. Eri tietokannoissa tietoja käsitellään useista eri näkökulmista ja niitä voidaan hallita usealla osastolla yrityksessä, erilaisiin tarpeisiin perustuen. Tiedot voivat esimerkiksi liittyä yksittäisiin asiakkaisiin tai kokonaisiin segmentteihin ja ne voivat kuvata muun muassa menneisyyttä, nykyisyyttä tai tulevaa aikaa. (Buttle 2009, 95-96.)

Sana asiakastieto mielletään yleensä kattamaan lähinnä kontaktitietoja mutta todellisuudessa yrityksen kannalta merkittävämpää tietoa ovat usein erilaiset segmentointi ja historiatiedot, jotka muodostavat asiakashistorian (Oksanen 2010, 148). Mitä tietoa asiakkaita tarvitaan, voidaan määritellä helpoimmin kysymällä sitä niiltä yrityksen työntekijöiltä, jotka ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa ja tekevät päätöksiä asiakkuudenhallintaan liittyen. Eri asemassa olevilla henkilöillä saattaa olla hyvinkin paljon toisistaan poikkeavia tarpeita tietojen suhteen. (Buttle 2009, 98.)

Yritysten ja niiden asiakasmäärien kasvaessa tarvitaan järjestelmällistä tiedon käsittelyä. Tiedon hallintaa pyritään usein parantamaan hankkimalla yhä suurempia tietokantoja, joka johtaa usein tiedon ryhmittymiseen toisistaan erillisiksi kokonaisuuksiksi, jotka eivät keskustele keskenään. Tiedon yhteen tuomiseen tarvitaan erityisesti tarkoitukseen suunniteltua järjestelmää, joka kokoaa tiedon, toimintatavat, ihmiset ja tietokoneet yhteen. (Payne 2008, 227.) Ihannetilanteessa yrityksen tietojärjestelmät kattavat kaikki asiakkaisiin liittyvät tiedot laadukkaina, hyvin järjestettyinä, ja tietosuojalainsäädännön mukaisena. (Oksanen 2010, 149.)

CRM-järjestelmä on pohjimmiltaan tietokanta, jota käytetään sovelluspalvelimen kautta. Järjestelmän monimutkaisuus heijastaa yrityksen kokoa, sillä pienessä yrityksessä järjestelmä voi olla yksinkertainen, kun taas suuressa organisaatiossa tarvitaan monimutkaisempia tietoteknisiä ratkaisuja. Suurin osa CRM-järjestelmätoimittajista tarjoaa nykyisin mahdollisuutta käyttää ohjelmaa internetpohjaisena. (Kostojohn ym. 2011, 29-31.) Valmiiden CRM-ohjelmien myötä, suuri osa tietokantojen suunnittelusta on tehty järjestelmätoimittajien toimesta. Ohjelmistoja on erityisesti suunnattu soveltumaan tietyillä aloilla toimiville yrityksille ja ne vastaavat entistä paremmin yritysten tarpeisiin. (Buttle 2009, 98.)

Tyypillisiä CRM-järjestelmän sisältämiä asioita ovat asiakastietokanta, kontaktitiedot, tapaamiset, markkinoinnin toimenpiteet ja myynnin seuranta vaiheittain kaupantekoon saakka. Järjestelmät ovat usein myös yhteydessä yrityksen sähköposteihin, kalentereihin, asiakirjoihin ja puhelinvaihteeseen. Operatiivisten toimintojen lisäksi raportit ja analyysityökalut ovat tyypillinen osa CRM-järjestelmiä. (Tiirikainen 2010, 35-36.)

CRM-järjestelmiin liittyvien tarpeiden kasvettua yhä suuremmiksi, usein koetaan, että teknologia ei enää kykene vastaamaan sille asetettuihin odotuksiin. Todellisuudessa kuitenkin pohjimmainen ongelma on yleensä kerätyn asiakastiedon heikko laatu, jolloin sitä ei kyetä käyttämään halutulla tavalla. Toinen ongelma saattaa olla, että tieto on oikeanlaista mutta se ei ole oikeiden henkilöiden saatavilla. Järjestelmien ja asiakkuuksienhallinnan

kehittyessä yritysten on tärkeää pitää mielessä mitä halutaan ja miten se voidaan saavuttaa. (Payne 2008, 232.)

Nykyaikaisen CRM teknologian juuret ulottuvat vuosikymmenien taa. Kehityksen taustalla on useita erillisiä teknisiä ratkaisuja kuten puhelukeskuksia, myynnin automatisoinnin järjestelmiä ja asiakastietokantoja. Osa ratkaisuista on peräisin jopa ajalta ennen 1970-lukua. (Buttle 2009, 365.)

1980-luvun loppupuolella yritykset pyrkivät yhdistämään erillisiä teknisiä ratkaisuita. Asiakas nähtiin yhtenä kokonaisuutena osastosta riippumatta ja tämä johti siihen, että syntyi ajatus yksittäisestä asiakasnäkymästä, joka on saatavilla kaikissa asiakasrajapinnoissa ja kanavissa. (Buttle 2009, 365.)

1990-luvun alussa Northwesternin yliopiston professori Philip Kotler kehitti uuden näemyksen, jonka mukaan yritysten suorituskyky ja menestys pohjautuvat suhteisiin. Hän painotti erityisesti tarvetta ymmärtää erilaisten sidosryhmien kanssa solmittuja suhteita. (Payne 2008, 8.) Varsinaiset CRM-ohjelmistojen markkinat käynnistyivät vuonna 1993. Samassa yhteydessä ryhdyttiin käyttämään CRM termiä. (Buttle 2009, 3.)

Teknologian kehittyessä myös asiakkaiden odotukset tuotteiden ja virheettömän asiakaspalvelun suhteen kasvoivat. Tässä vaiheessa yritykset ymmärsivät, että heidän tulee tietää enemmän yksittäisistä asiakkaistaan saadakseen paremman käsityksen heidän tarpeistaan. (Peppers & Rogers 2011, 24.) Yrityksissä huomattiin, että myös toiminnan tehokkuuden varmistamiseksi tarvitaan keskitettyä tietoa asiakkaita ja heidän arvostaan. Pääasiassa tässä vaiheessa kuitenkin keskityttiin ainoastaan yrityksen sisäiseen kehitykseen eikä niinkään asiakaskokemuksen parantamiseen. Pyrkimyksenä oli luoda kaiken kattava järjestelmä, joka kykenee kattamaan kaikki asiakaspalvelun vaiheet. Tällaisen järjestelmän kokoaminen on kuitenkin teknisesti melkoinen haaste, koska eri osastojen vaatimukset eroavat toisistaan selvästi. (Buttle 2009, 366.)

Myöhemmin tavoitteet ovat kallistuneet enemmän asiakkaan arvon ymmärtämisen, vuorovaikutuksen ja määrätietoisen asiakkuuksien johtamisen suuntaan. Tällaisella asiakaslähtöisellä ajattelulla tarkoitetaan asiakkaiden tarpeiden tunnistamista ja täyttämistä entistä paremmin. Aiemmin tavoitellun operatiivisen CRM:n sijasta asiakkuudenhallinnan tavoite painottuu nykyisin enemmän analyyttisen CRM:n puoleen ja sen saavuttaminen vaatii kehittyneitä analyyttisiä työkaluja. (Buttle 2009, 366-368; Mäntyneva 2003, 9-10.)

CRM:n kehitykseen on vaikuttanut myös internetpohjaisten sovellusten yleistyminen. Internetselaimen kautta toimivan ohjelmiston käyttö ei edellytä asennusta ja se tarjoaa kattavammat mahdollisuudet tiedon jakamiseen ja käsittelyyn ajasta tai paikasta riippumatta. Selaimen kautta toimivaa järjestelmää voidaan hyödyntää myös yhteistyökumppaneiden kanssa ja asiakkaiden itsepalvelun välineenä. (Buttle 2009, 368.)



### **3 CRM-tietojärjestelmäprojektit**

IT-projektit käynnistyvät usein tarpeesta palvella asiakkaita paremmin. Koko yrityksen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi on hyvä tuoda niin yrityksen projektiosaajat kuin CRM-osaajatkin mukaan projektiin. (Tivi 2016.)

CRM-projekti on yritykselle yleensä erityisen suuri hanke ja siksi onkin kannattavaa harkita projektikokonaisuuden jakamista pienempiin osiin. On kuitenkin tärkeintä hahmottaa kokonaiskuva siitä mitä halutaan, jotta kaikki pienemmät projektit tähtäisivät samaan tavoitteeseen ja tukisivat toisiaan. Ilman kokonaisuuden hallintaa ja ohjausta varsinaisten tavoitteiden sijaan päädytään keskittymään merkityksettömiin asioihin. (Mäntyneva 2003, 70.)

#### **3.1 CRM-projektien lajittelu**

CRM-projektit voidaan Oksasen mukaan jakaa viiteen eri lajiin ja ne vaativat aina hieman erilaisen lähestymistavan. Lajit ovat pilottiprojekti, ensimmäinen CRM-projekti, jatkokehitysprojekti, uudelleenkäyttöönottoprojekti, jatkokehitysprojekti ja kansainvälinen käyttöönotto. Projektien luokittelu lajeihin ei aina ole aivan yksinkertaista ja joskus projekti saattaa olla sekoitus useampaa lajia. Projektin lajin ehdoton määrittäminen ei ole niin oleellista, kuin projektille sopivien toteutustapojen tunnistaminen. (Oksanen 2010, 31-32.)

Pilottiprojekti käsitetään usein hankittavaksi harkitun CRM-järjestelmän vapaamuotoisena kokeiluna ja käytön harjoitteluna. Projektilaji mielletään samalla hieman hyödyttömäksi ja siitä syystä todellisia pilottiprojekteja tehdään harmillisen vähän. Oikein tehtynä kyseinen projektilaji mahdollistaa asiakkaan ja järjestelmätoimittajan tutustumisen toisiinsa ja yhteiseen työskentelyyn ilman merkittävää riskiä. Aito pilottiprojekti edellyttää organisaation puolelta huomattavaa sitoutumista, sillä siitä on aina tarkoitus siirtyä suoraan varsinaiseen käyttöönottoprojektiin, mikäli merkittäviä ongelmia ei havaita. Pilottiprojektin riskinä on, että epäammattimaisesti toteutettuna se saattaa olla ajan hukkaamista. Epäonnistunut pilotti saattaa pahimmillaan aiheuttaa muutosvastarintaa varsinaisen käyttöönottoprojektin suhteen. Sitouttaminen pilottiprojektiin voi olla haasteellista ja usein projekti vie myös odotettua enemmän aikaa. (Oksanen 2010, 32-33.)

Ensimmäinen CRM-projekti tarkoittaa nimensä mukaisesti sitä, että yritys ottaa ensimmäisen kerran käyttöön keskitetyn asiakashallinnan työkalun. Tämän projektilajin suurin haaste on, että yrityksessä ei ole vielä kokemuksia mahdollisista projektin kompastuski-

vistä tai vastaavasti toimivista käytännöistä. On kuitenkin mahdollista, että yrityksestä löytyy yksittäisiä työntekijöitä, joilla on kokemusta CRM-järjestelmistä tai niiden käyttöön-otosta edellisistä työpaikoistaan. Yksittäisten työntekijöiden kokemukset ovat kuitenkin subjektiivisia ja saattavat antaa vääristyneen kuvan todellisuudesta vaikuttaen yrityksen käynnissä olevaan projektiin. Toisaalta kokemattomuudella voi olla myös positiivinen vaikutus, sillä entiset negatiiviset kokemukset eivät ole vaikuttamassa projektiin. Usein myös halu projektin toteuttamiseen on korkea, koska CRM-järjestelmälle ja muutokselle koetaan olevan tarvetta. Toimittajaa valitessa on tärkeää tarkistaa, että siltä puolelta löytyy omasta yrityksestä puuttuvaa kokemusta. Kahden kokemattoman projekti johtaa melko todennäköisesti epäonnistumiseen. (Oksanen 2010, 39-40.)

Uudelleenkäyttöönotto tarkoittaa, että yrityksessä otetaan käyttöön täysin uusi CRM-järjestelmä tai vaihtoehtoisesti päivitetään vanhaa järjestelmää, jonka käyttöönotto on epäonnistunut. Tällaisissa projekteissa johto ja henkilöstö ovat usein hyvin motivoituneita, koska projekti koetaan tarpeellisenä, etenkin, jos organisaatiossa tai sen avainkäyttäjissä on tapahtunut muutoksia. Toisaalta entisten projektien epäonnistuminen saattaa aiheuttaa epäuskoa uuden projektin onnistumisesta ja voi jopa olla, että vanhoja virheitä toistetaan. Onnistuneen uudelleenkäyttöönoton edellytys on huolellinen nykytilan kartoitus. Kartoituksessa tulee selvittää vähintään omistajuus, nykyinen järjestelmä ja nykyinen toimittaja. Omistajuudella tarkoitetaan CRM-omistajaa, joka on vastuussa järjestelmän kehittämisestä. Järjestelmän osalta tulee ratkaista, vaihdetaanko se uuteen vai otetaanko vanha uudelleen käyttöön. Myös toimittajan vaihtaminen voi olla mahdollista, joten sitäkin tulee pohtia. Merkittävintä uudelleenkäyttöönoton kannalta on, että jotain tulee tehdä eri tavalla kuin aiemmin. Muutos voi kohdistua järjestelmään, toimittajaan, lähestymistapaan tai vaihtoehtoisesti kaikkiin edellä mainittuihin ja sen tulee tähdätä ennalta suunniteltuun tavoitteeseen. Uudelleenkäyttöönottoon tulee sitoutua täysin, sillä käyttöönottoa tuskin halutaan tai voidaan tehdä kolmatta kertaa. (Oksanen 2010, 40-43.)

Jatkokehitysprojekti merkitsee usein vanhan toiminnallisuuden muuttamista tai uuden lisäämistä ja on projektityypeistä pienin. Ongelma onkin se, että tällaisiin projekteihin suhtaudutaan usein hieman välinpitämättömästi ja niiden oletetaan toteutuvan omalla painolla. Projekteihin tottuneissa organisaatioissa onnistutaan todennäköisesti parhaiten, kun taas projekteihin tottumattomissa saatetaan olla pulassa. Projektin laajuus tulee selvittää ja sen perusteella arvioida muutosjohtamisen ja muiden toimenpiteiden tarve. (Oksanen 2010, 43.)

Kostojohnin ym. mukaan CRM-projekti on helpompi toteuttaa, mikäli yrityksessä on jo käytössä järjestelmä ja sen käyttöä halutaan ainoastaan kehittää. Tämä johtuu siitä, että yrityksen työntekijät tuntevat järjestelmän ja siihen liittyvät toimintatavat ennestään. Ongelmana tilanteessa kuitenkin on, että ensivaikutelmaa ei voi antaa uudelleen. Jokaiselle työntekijälle on jo muodostunut mielipide järjestelmästä ja mikäli se on negatiivinen, sen muuttaminen voi olla hyvin vaikeaa. (Kostojohn ym. 2011, 63-64.)

Viimeinen projektilaji on kansainvälinen käyttöönotto. Se tarkoittaa, että CRM-järjestelmä otetaan käyttöön useassa organisaation toimipisteessä, jotka ovat maantieteellisesti kaukana toisistaan, kulttuurillisesti erilaisia tai molempia. Projektilla tavoitellaan yleensä asiakasrakenteiden ja toimintatapojen yhdistämistä ja se voi edustaa mitä tahansa aiemmin mainittua projektilajia tai niiden yhdistelmiä. (Oksanen 2010, 43-44.)

Paikallisen resursoinnin merkitys on kansainvälisessä käyttöönotossa suuri. Vaikka asiat voitaisiin ratkaista valmiiksi pääkonttorissa, on sitouttamisen ja toimintatapojen juurruttamisen vuoksi välttämätöntä jyvittää vastuuta myös muihin yksiköihin. Valmiiksi ratkaistuja asioita on vaikeaa omaksua, joten on parempi resursoida kaikkiin yksiköihin samat roolit kuin kotimaan yksikköön. Myös kommunikointi on tärkeää, sillä se mikä on kotimaassa itsestään selvää, ei välttämättä ole niin yksinkertaista toisessa kulttuurissa ja ympäristössä. Myös kielimuuri voi kansainvälisessä käyttöönotossa aiheuttaa haasteita, sillä vaikka projektin avainhenkilöt osaisivat englantia hyvin, eivät kaikki koulutettavat välttämättä ole samalla tasolla. Mikäli kaikkien kielitaso ei ole tarpeeksi hyvä, on hyvä pohtia tulkin käyttöä. Myös kulttuurierot ovat potentiaalinen haaste projekteissa. Erityisesti muutosjohtamista ja toimintatapojen jalkauttamista kannattaa pohtia eri kulttuurien näkökulmasta, sillä on mahdollista, että eri paikoissa tarvitaan hieman erilaista lähestymistapaa. (Oksanen 2010, 45-46.)

### **3.2 CRM-hankkeeseen valmistautumisen vaiheet**

Mäntynevan mukaan CRM hankkeen valmistelu voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joista ensimmäinen on asiakkuudenhallinnan prosessien ja käytössä olevien teknisten ratkaisuiden nykytilanteen arviointi. Tilanteen lisäksi tässä vaiheessa on oleellista hahmottaa mahdolliset kehittämistarpeet ja se, onko nykyiset ja tavoitellut käytännöt sovitettavissa yhteen. Toisessa vaiheessa tulee määritellä mihin projektin avulla halutaan päästä. Ilman päämäärän selkeää määrittelyä, on hyvin todennäköistä, ettei se tule toteutumaan. Asetettujen tavoitteiden tulee olla selkeitä ja yhdensuuntaisia, eikä niitä tule olla liikaa. Ongelmaksi tässä vaiheessa saattaa muodostua se, että asiakkuudenhallinta on todellisuudessa jatkuva oppimisprosessi mutta tärkeintä on hahmottaa mihin suuntaan halutaan

päästä. Viimeisenä vaiheena seuraa varsinaisten kehittämistoimien suunnittelu. Käytännössä se tarkoittaa suunnitelmaa siitä, miten lähtötilanteesta päästään tavoitteeseen. Vaiheen aikana tulee vertailla eri mahdollisuuksia, miten projekti voidaan toteuttaa onnistuneesti. (Mäntyneva 2003, 10, 70.)

Myös Dyché korostaa lähtötilanteen analysoinnin tärkeyttä. Hänen mukaansa tilanne tulee kartoittaa sekä liiketoiminnan että tietotekniikan näkökulmasta ja oleellista on arvioida, kuinka valmis yritys on tulevaan käyttöönottoon. Nykytilan selvittäminen auttaa Dychén mukaan hahmottamaan mahdollisia tulevia ongelmakohtia, jolloin näihin haasteisiin on mahdollista puuttua ennen kuin koko projekti päättyy epäonnistuneiden arkistoon. Väli-  
neenä tilanteen kartoittamiseen Dyché pitää hyödyllisenä yrityksessä järjestettäviä kyse-  
lyitä. (Dyché 2002, 233-237.)

Mäntynevan tavoin Tiirikainen jakaa CRM-projektin valmistelun osiin. Ensimmäisessä vaiheessa tehdään valmisteluja projektiin ryhtymiseksi. Tässä yhteydessä valmisteluiksi luetaan tulevan muutoksen pohjustaminen, tietoteknisten käsitteiden määrittely ja viestinnän suunnittelu. Toisessa vaiheessa tehdään suunnitelma projektin toteuttamiseksi. Mitä täsmällisemmin yksityiskohdat ja niiden toteutus saadaan määriteltyä heti suunnitteluvaiheen alussa, sitä tarkempi ja riskittömämpi suunnitelma saadaan aikaiseksi. Jotta projekti olisi mahdollista toteuttaa tehokkaasti, tulee Tiirikaisen mukaan varsinainen projektin toteutus aloittaa osittain suunnittelun kanssa samaan aikaan. Tämä on järkevää myös siksi, että osa prosesseista täsmentyy vaiheittain projektin syventyessä yleiseltä tasolta yksityiskoh-  
tiin. (Tiirikainen 2010, 155-157.)

Suunnittelun tärkeyttä korostavat myös Kostojohn, Johnson ja Paulen. Suunnittelemattomalla toteutuksella voidaan päätyä tilanteeseen, jossa liiketoiminnan prosessit ovat hajanaisia, työntekijät tyytymättömiä ja projektin kustannukset tähtitieteellisiä. Dychén tavalla Kostojohn ja kumppanit painottavat ennakkoinnin ja ongelmien etukäteen tunnistamisen hyötyjä. He myös suosittelevat jakamaan projektin osiin hallinnan helpottamiseksi. Jälleen kerran nykytilanteen arviointia pidetään lähtökohtana projektin suunnittelulle. Tilanteiden ja tavoitteiden määrittely mahdollistaa tehokkuuden maksimoinnin ja riskien minimoinnin projektia toteutettaessa. (Kostojohn ym. 2011, 49-50.)

Buttle jakaa CRM-hankkeeseen valmistautumisen kolmeen vaiheeseen, jotka ovat CRM strategian kehittäminen, projektin perustan rakentaminen ja tavoitteiden tarkennus sekä kumppanin valinta. Ensimmäisessä, strategian kehitysvaiheessa tehdään nykytilanteen analyysi, jolla kartoitetaan nykyistä asiakasstrategiaa. Lisäksi vaiheeseen kuuluu koulutuksen aloitus, vision hahmottaminen, priorisointi, tavoitteiden asettaminen sekä tarpeiden

tunnistaminen. Projektin perustaa rakennettaessa tulee Buttlen mukaan tunnistaa sidosryhmät, tunnistaa kriittiset menestystekijät ja muutos- ja projektijohtamisen tarpeet sekä valmistautua tuleviin riskeihin. Valmistautumisen viimeisessä vaiheessa tehdään prosessisuunnitelma, toimittajan valinta ja suunnitellaan projektin teknisiä ratkaisuja. (Buttle 2009, 64.)

Kuten kaikki edellä mainitut, myös Payne asettaa lähtötilanteen arvioinnin projektin ensimmäiseksi askeleeksi. Hän on samoilla linjoilla Dychén kanssa siitä, että on tärkeää arvioida yrityksen valmiutta ja halukkuutta projektiin. Valmiuden lisäksi Paynen mukaan nykytilan analysoinnin vaiheessa arvioidaan projekti- ja muutosjohtamista sekä työntekijöiden projektiin sitoutumisen tasoa. Projektin vaiheita toteutetaan ajoittain samanaikaisesti ja välillä joudutaan palaamaan takaisin aiempaan vaiheeseen myöhemmissä vaiheissa ilmenneiden seikkojen vuoksi. (Payne 2008, 329.)

### **3.3 CRM-projektien haasteet ja menestystekijät**

CRM-käyttöönottoprojektien perusongelma on, että järjestelmän puuttuminen ei varsinaisesti aiheuta suuria vahinkoja yrityksen liiketoiminnalle, mikäli sitä tarkastellaan lyhyellä aikavälillä. Järjestelmän toiminnan lakkaaminen ei pysäytä yrityksen liiketoimintaa, vaan ainoastaan hidastaa sitä. Liiketoiminnan prosesseihin liittyvä osaaminen ei ole järjestelmässä vaan yrityksen työntekijöissä, joten esimerkiksi myynnin ja asiakaspalvelun toimintoja pystytään jatkamaan siitä huolimatta, että järjestelmä ei ole toiminnassa. Koska järjestelmä ei ole liiketoiminnan kannalta välttämätön, jää se usein vähemmälle käytölle alkunnostuksen laannuttua. On mahdollista, että käytön vähäisyys ilmenee vasta henkilöstön vaihtuessa, kun selvitetään keitä asiakkaat ovat ja kuka heistä on vastuussa. (Oksanen 2010, 25-26.)

Dyché arvioi, että CRM-projekteista epäonnistuu jopa 60-70 %. Hänen mukaansa epäonnistumiseen johtaa usein projektien käsittäminen informaatioteknologiakeskeisinä. Mikäli yrityksen IT-osasto johtaa CRM-projektia, sen toteutuksessa unohdetaan helposti liiketoiminnan mittaamiseen liittyvät ominaisuudet ja keskitytään pääosassa tiedon hallintaan. (Dyché 2002, 155-156.)

Oksanen kertoo epäonnistuvien CRM-projektien määrän riippuvan sanojasta mutta usein luku liikkuu 40-90 % välillä. Epäonnistumisen syynä on Oksasen mukaan toteutusten puolittiehen jääminen. Suurin osa yrityksistä ei onnistu tekemään CRM-ratkaisusta todellista liiketoiminnan työkalua. Oksanen yhtyy Dychén näkemykseen siitä, että järjestelmä jää usein käyttöön pelkäksi tiedon hallinnan välineeksi. (Oksanen 2010, 29-30.)

Tiirikainen uskoo, että pääsyy CRM-järjestelmien käyttöönottojen epäonnistumiseen on tekniseen järjestelmään keskittymisessä ja henkilöstön käyttäytymisen muuttamisen unohtamisessa. Teknisiä haasteitakin vaikeampaa on saada ihmiset toimimaan yhtenäisellä tavalla, joka on järjestelmän toimimisen edellytys. (Tiirikainen 2010, 37.)

Dyché viittaa oppaassaan vuonna 1999 Yancy Oshitan ja Jay Prasad'n Daytonin yliopistossa tekemän CRM-järjestelmien suunnitteluun, toteutukseen ja käyttöön liittyviä menestystekijöitä selvittävään tutkimukseen, jonka perusteella neljä merkittävintä menestystekijää olivat CRM:n vaikutus yrityksen strategiaan, teknologian onnistunut integrointi, strategisten kumppanuuksien tehostuminen ja asiakkuuksien hallintaan liittyvien teknisten ratkaisujen yhtenäistäminen. (Dyche 2002, 156-159.)

Oksanen avaa teoksessaan yrityksensä, THO Consulting Oy:n, syksyllä 2010 tekemää CRM näkemyksiä koskevaa tutkimusta. Tutkimuksessa kartoitettiin muun muassa käyttöönottojen menestystekijöitä yritysjohtajien näkökulmasta. (Oksanen 2010, 48.) Koska tämän tutkimuksen tulokset ovat huomattavasti vuonna 1999 tehdyn tutkimuksen tuloksia tuoreempia, keskitytään tässä työssä niihin hieman tarkemmin.

Viitenä tärkeimpänä menestystekijänä THO Consulting Oy:n tekemässä tutkimuksessa pidettiin johdon sitoutumista ja osallistumista, hankkeen projektipäällikköä, hankkeen strategista merkitystä, järjestelmän pääkäyttäjää sekä toimittajan osaamista ja kokemusta, lue- tellussa järjestyksessä. Vastaajista 93% piti johdon sitoutumista ja osallistumista CRM-projektin onnistumisen kannalta merkittävänä. Neljä muuta mainittua seikkaa tulivat seuraavina niin vähäisillä eroilla, ettei niiden järjestyksellä ole käytännön kannalta mitään merkitystä. Seuraaviin menestystekijöihin väliä oli selkeästi enemmän, joten tässä työssä käsitellään vain viittä merkittävintä tekijää. (Oksanen 2010, 48.)

Sen lisäksi, että johdon sitoutuminen ja osallistuminen ovat tutkimuksessa selkeästi kärsijässä, myös suurin osa CRM-kirjallisuuden asiantuntijoista on painottanut saman asian tärkeyttä. Koska kyseessä on kaikkia organisaation tasoja koskettava hanke, on ymmärrettävää, että sitoutumisen merkitys koetaan merkittävänä. Ilman johdon kannustusta, projektilla ei ole mahdollisuutta onnistua. Pelkkä sitoutumisesta viestiminen ei kuitenkaan riitä, vaan johdon tulee myös osallistua CRM-hankkeisiin itse. Uusien toimintatapojen omaksuminen yrityksessä edellyttää johdon itsensä muuttumista ensin. Tällä tarkoitetaan, että johdon tulee aidosti omaksua uudet toimintatavat ja sitoutua niihin. (Oksanen 2010, 49-50.) Johdon hyväksyntä mahdollistaa hankkeen viemisen suunnittelutasolta eteenpäin.

Vain heidän riittävä sitoutuminen takaa projektille sen onnistumiseen tarvittavan määrän resursseja. (Mäntyneva 2003, 113-114.)

Projektipäällikkö johtaa projektia ja on vastuussa sen toteutumisesta. Parhaassa mahdollisessa tilanteessa projektipäällikkö on kokenut henkilö, joka yhdessä CRM-omistajan kanssa toteuttaa organisaation visiota CRM:n suhteen. Mikäli tarvittavaa aikaa tai kokemusta tämän kaltaisen projektin vetämisestä ei löydy yrityksen sisältä, voi olla hyvä ajatus luovuttaa projektin pääasiallinen vetovastuu toimittajalle. Yrityksen sisältä valitaan tällöin yhteyshenkilö, joka huolehtii käytännön asioista toimittajan kanssa. Mikäli projektipäällikkö kuitenkin valitaan yrityksen sisältä, tulee innostuneisuuden ja osaamisen lisäksi kiinnittää huomiota projektin vaatimaan ajalliseen panokseen. Usein kuvitellaan, että projektia voidaan vetää oman työn ohessa mutta todellisuudessa projektiin kuluukin paljon enemmän aikaa. (Oksanen 2010, 104-108.)

Hankkeen strategisen merkityksen asettuminen viiden kärkeen menestystekijöissä, nostaa esiin tosiasian, että CRM-hankkeet ovat vahvasti kytköksissä liiketoiminnan kehittämiseen ja yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Muutos ja sen tukeminen tuoreilla toimintatavoilla ja tietoteknisillä ratkaisulla on usein onnistuneen CRM-projektin ydin. Ollessaan osa yrityksen strategista kokonaisuutta, CRM edistää sen toteutumista ja kerää ympärilleen käyttöönottoa tukevaa toimintaa. (Oksanen 2010, 51.)

CRM-järjestelmän pääkäyttäjän vastuulla on CRM-omistajan visioiden tuominen käytäntöön organisaatiossa. Samalla hän valvoo järjestelmän käyttöä, sovittujen pelisääntöjen toteutumista ja toimii loppukäyttäjien tukena, kun apua tarvitaan. Projektipäällikön tulee olla innostunut ja sitoutunut sekä hänellä tulee olla riittävästi aikaa toimen hoitamiseen. Usein projektipäällikkö valitaan myös pääkäyttäjäksi mutta koska projektin alussa on yleensä paljon työtä, voi olla hyvä ajatus valita pääkäyttäjäksi toinen henkilö. Tekemistä riittää varmasti molemmille. (Oksanen 2010, 108-109.)

Viidestä merkittävimmästä menestystekijästä viimeinen liittyi toimittajan osaamiseen ja kokemukseen. Usein asiakkaalla ei ole merkittävää kokemusta CRM-projekteista ja sitä voidaan kompensoida osaavalla toimittajalla, joka tuntee hyvät käytännöt ja toisaalta yleisimmät ongelmakohdat. (Oksanen 2010, 52.) Toimittajien joukosta löytyy todella monen tasoisia tekijöitä, joten on tärkeää käyttää aikaa sopivan löytämiseen. Referenssien tutkiminen on hyvä keino varmistaa järjestelmätoimittajan osaaminen. (Dyché 2002, 209-216.) Toimittajan lisäksi on kuitenkin otettava huomioon myös toimittajaorganisaation yksittäisten työntekijöiden kokemus. Mikäli projektin toteutukseen valitaan toimittajan puolelta tuo-

reimmat työntekijät, ei heidän kokemuksensa vastaa sitä mitä on kuviteltu saatavan. Toisaalta taas markkinoilla olevalta uudelta toimittajalta saattaa löytyä hyvinkin osaavaa henkilöstöä. (Oksanen 2010, 52.)



## **4 Yritys X: Kehityshankeprojehtin valmistelu**

Kohdeyrityksen liiketoiminta on kasvanut nopeasti viime vuosina ja koska kasvua tavoitellaan edelleen, on yritys päätenyt tilanteeseen, jossa koetaan tarpeelliseksi pohtia nykyisiä liiketoimintaprosesseja. Tästä seurasi tämän projektin toimeksianto. Kuten yleensä yrityksissä, työntekijöillä ei ole ylimääräistä aikaa, jonka puitteissa voisi hoitaa ylimääräisiä projekteja päivittäisen työn ohella ja siksi projekti haluttiin teettää opiskelijalla. Harjoittelijan ottaminen projektiin varmisti, että sitä tehdään aktiivisesti, eikä se varmasti jää kiireessä taka-alalle.

Kyseessä on yritysasiakkaille myyntiä tekevä yritys, joten myynnin prosessit ovat keskiössä, kun tavoitellaan liiketoiminnan kehittämistä. Myynnin toiminnot taas nojautuvat vahvasti asiakkuudenhallintaan ja siihen liittyvään kerättyyn tietoon, jota hallinnoidaan yleensä erilaisilla järjestelmillä. Pienessä yrityksessä, jossa myyntiä tekee vain muutama henkilö, tietoa on ollut helpompi hallita ja kaiken kokoamiseen yhteen järjestelmään ei olla koettu tarvetta mutta yhä laajenevaa asiakaskantaa ja lukemattomia projekteja on vaikea hallita ilman yhteisiä käytäntöjä. Tästä syystä toimeksianto kohdistui nimenomaan yrityksen käytössä olevaan CRM-järjestelmään.

Projektiin valmistautuminen perustuu etupäässä teoriaosiossa käsiteltyyn Mäntynevan näkemukseen CRM-hankkeeseen valmistautumisesta. Nykytilan analyysillä kartoitetaan, kuinka käytössä olevaa järjestelmää hyödynnetään tällä hetkellä ja millaisia liiketoimintaprosesseja järjestelmän käyttöön liittyy. Tarkoituksena on myös kartoittaa mitä muita järjestelmiä yrityksessä on käytössä, kuinka niitä käytetään, sekä miten mukautuvia niihin liittyvät liiketoimintaprosessit ovat. Lisäksi selvitetään millaisia kehitystarpeita prosesseihin ja järjestelmiin liittyy.

Prosessikuvauksessa kuvataan koko projektin toteutusta vaiheittain yritykseen tutustumisesta aina lopullisen kehityssuunnitelman luomiseen saakka. Tietoperustana prosessin kuvaamisessa on käytetty projektin aikana kirjattuja muistiinpanoja ja haastatteluista kerättyä materiaalia.

### **4.1 Yrityksen nykytilanteen analyysi**

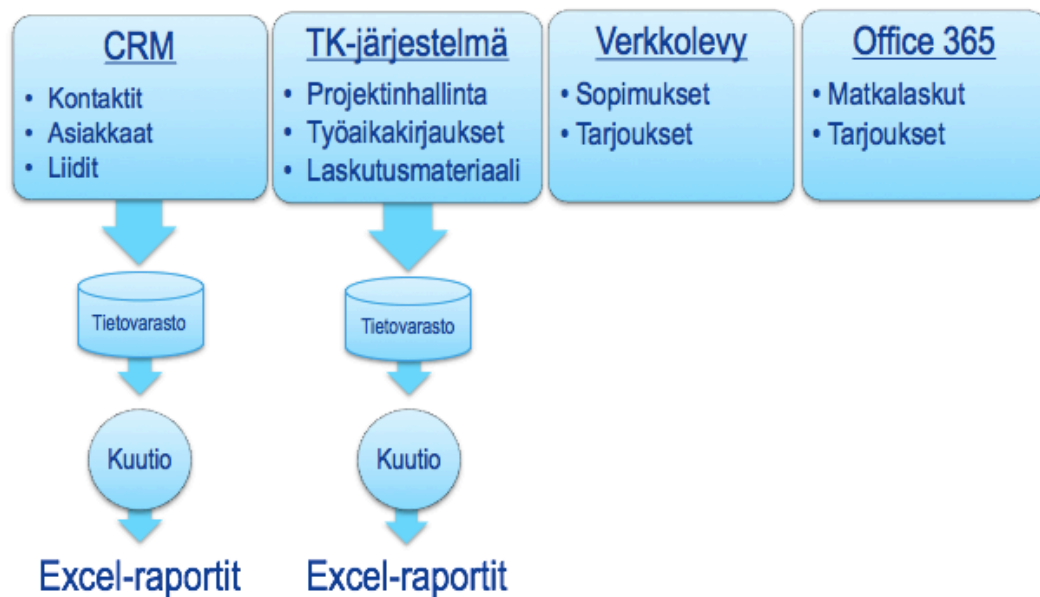
Järjestelmä, jonka käyttöä on tarkoitus kehittää, on ollut yrityksen käytössä jo vuosia. Projekti täyttää sekä uudelleenkäyttönoton että jatkokehityshankeprojehtin tunnusmerkit, sillä aikaisempi käyttöönotto on jostain syystä osittain epäonnistunut ja vain osa suunnitelluista

toiminnoista on otettu käyttöön mutta toisaalta kaikkia nykyisiä toimintoja ei edes ollut olemassa, kun järjestelmä alun perin hankittiin yrityksen käyttöön, vaan ne ovat syntyneet järjestelmän kehittyessä. Vastuuhenkilön puuttuessa, kukaan ei ole ottanut selvää uusista ominaisuuksista ja niiden soveltuvuudesta yrityksen käyttöön.

Järjestelmän käyttäjien haastattelujen perusteella nykyisen CRM-järjestelmän koetaan soveltuva yrityksen toimintaan melko hyvin ja sitä pidetään myös kustannuksiltaan sopivana vaihtoehtona. Järjestelmän soveltuvuus yrityksen käyttöön johtuu varmasti ainakin osittain siitä, että nykyisin käytössä olevat projektihallinta- ja tuntikirjausjärjestelmä ja CRM-järjestelmä ovat peräisin toisiinsa yhteydessä olevilta valmistajilta ja niiden ominaisuudet muistuttavat todella paljon toisiaan. Myös yrityksen prosessit ovat muovautuneet sellaisiksi, että ne sopivat kumpaankin järjestelmään. Projektin aikana tehdyn oman havainnoinnin perusteella vaikuttaa siltä, että käytössä oleva CRM-järjestelmä on jollain tasolla tuntikirjausjärjestelmän, kuten sitä yrityksessä kutsutaan, jatkokehityshanke.

Järjestelmän käyttäjiä ovat pääasiassa yrityksen myyntiä tekevät työntekijät. He käyttävät järjestelmää hieman eri tasoilla mutta suurin osa kuvaa osaamistaan järjestelmän suhteen erittäin heikkona. Haastattelujen perusteella työntekijöiden näkemys järjestelmän käytöstä jakautuu kahteen ryhmään. Osa työntekijöistä kokee, että järjestelmää tulisi ehdottomasti käyttää laajemmin ja kaipaa muun muassa järjestelmällistä asiakashistorian kokoamista, kun taas osa on sitä mieltä, että nykyinen käyttötaso on riittävä ja tarpeeksi kustannustehokas. Mielipiteisiin vaikuttaa selkeästi se, kuinka hyvin vastaajalla on hallinnassa nykyiset, järjestelmän ulkopuoliset prosessit. Kukaan yrityksessä ei kuitenkaan tunnu olevan varsinaisesti kehitysprojektia vastaan, kunhan siitä saatavat hyödyt ovat kustannuksia suuremmat.

Yritys on merkittävä asiakas järjestelmän toimittajalle, joten tukea ja apua kehitysprojektiin on saatavilla siltä taholta riittävästi. Toimittaja on halukas etsimään tarvittaessa myös räätälöityjä ratkaisuja vastatakseen yrityksen erityisluontoisiin tarpeisiin.



Kuva 1. Tiedonhallinnan lähtötilanne

Tällä hetkellä myyntiin ja asiakkaisiin liittyviä tietoja säilytetään CRM-järjestelmän lisäksi tuntikirjausjärjestelmässä, yrityksen verkkolevyllä ja Office 365 –ohjelmistossa (kuva 1). CRM-järjestelmän merkittävin käyttötarkoitus on asiakas- ja kontaktitietojen ylläpito ja säilytys. Lisäksi järjestelmään kirjataan suurin osa liideistä ja aktiviteeteista, joita käydään järjestelmällisesti läpi viikoittaisissa myyntipalaverissa. Läpikäynnillä pyritään pitämään kaikki yrityksen asiakasvastaavat tietoisina myynnin tilanteesta. Liidien syöttäminen on kuitenkin haastattelujen perusteella ajoittain unohtunut, koska niiden syöttämisestä ei ole sovittu tarpeeksi selkeitä pelisääntöjä. On todennäköistä, että niiden lisäämisestä järjestelmään ei myöskään koeta saatavan tarpeeksi lisäarvoa vaivaan nähden. Liidillä tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaista asiakassuhteen tilaa, jossa asiakkaan tiedetään tarvitsevan palvelua, jota yrityksen on mahdollista tarjota ja asiakkaan kanssa on jo käyty jonkin verran keskustelua mahdollisesta yhteistyöstä. Aktiviteetit ovat CRM-järjestelmään kirjatavia tapahtumia, kuten asiakastapaamisia tai sovittuja puhelinneuvotteluja.

Edellä mainittujen tietojen lisäksi muutamista tarjouksista on syötetty oleellisimpia tietoja CRM-järjestelmään kokeilumielessä. Koska tarjouksien tekemisen ei koeta olevan mahdollista järjestelmän avulla, on koettu tietojen syöttämisestä koituvan vaivan olevan saatavaa hyötyä suurempi. Käytännössä siis tällä hetkellä tarjoukset on talletettu muihin sijainteihin hieman eri tavoin kunkin tiimin käytännöistä riippuen. Työntekijöiden mukaan joissain tapauksissa tarjoukset saattavat jäädä kokonaan tallettamatta sovittuihin paikkoihin ja silloin ne löytyvät ainoastaan asianomaisten sähköposteista. Näin on erityisesti pienimpien tarjouksien kohdalla. Jotkin tehtävistä tarjouksista saattavat olla hyvinkin pieniä, sillä

osa asiakkaista tilaa kaikki palvelut erillisinä omien prosessiensa vuoksi. Toisaalta taas joidenkin asiakkaiden kanssa on tehty hyvinkin laajoja sopimuksia, jotka kattavat suurempia palvelukokonaisuuksia.

Asiakkaiden kanssa solmittuja sopimuksia tallennetaan sovitusti yrityksen yhteisessä käytössä olevalle verkkolevylle mutta niidenkin järjestelyssä koetaan olevan hieman puutteita ja ajoittain tarvittavien tietojen löytäminen vie kohtuuttoman paljon aikaa. Matkalaskujen osalta on CRM-kehitysprojektin aikana siirrytty käytäntöön, jossa ne täytetään lomakkeelle Office 365 –palvelussa. Aiemmin ne syötettiin tuntikirjausjärjestelmään.

Tuntikirjausjärjestelmään luodaan tekeillä olevat merkittävät asiakasprojektit ja työntekijöiden tekemät työtunnit kirjataan samaan järjestelmään kohdistuen ne oikeaan projektiin tai kokonaisuuteen. Pienemmistä asiakkaiden kanssa sovitusta töistä ei luoda projektia, vaan ne käytännössä kirjataan ainoastaan asiakaskohtaisina tunteina. Työtuntien kirjaamisessa koetaan haastattelujen perusteella olevan selkeitä ongelmia ja kaikkien tiimien osalta tunteja ei välttämättä osata aina kohdistaa täysin oikeaan paikkaan. Tämä johtuu pääasiassa siitä, että tuntikirjausjärjestelmässä on lukemattomia valintamahdollisuuksia ja asiakkaiden kanssa on todella erilaisia sopimuksia.

Laskutusmateriaali kootaan nykyisin tuntikirjausjärjestelmästä siten, että työntekijöiden tekemät kirjaukset sisältävät erilaisten töiden tunti hinnat ja näistä rakentuu tuntiperusteisesti hinnoiteltujen asiakastöiden laskutusperuste. Laskutusta tehtäessä, tehdyt työt kootaan Excel-tiedostoon ja käydään manuaalisesti läpi. Tarvittavien korjausten jälkeen tiedot ovat valmiita tilitoimistoon lähetettäväksi. Muutoksia ei korjata tuntikirjausjärjestelmään, jotta työntekijöiden tekemät tunnit eivät muuttuisi. Ainoastaan joitain rahallisesti merkittäviä muutoksia voidaan tehdä, mikäli niillä on suuri vaikutus johdon raportointiin. Kiinteät hinnat syötetään sellaisenaan tuntikirjausjärjestelmän projektinhallintaan ja lähetetään myös Excel-tiedostona tilitoimistoon. Tilitoimisto tekee varsinaiset laskut ja toimittaa ne vielä tarkistettavaksi ennen lähettämistä asiakkaalle. Laskutuksen koetaan haastattelujen perusteella olevan todella monimutkaista ja sisältävän liian paljon manuaalisia vaiheita. Työhön käytetään paljon aikaa, jota voitaisiin käyttää tuottavaan työhön.

Sen lisäksi, että tuntikirjausjärjestelmään syötettyjä tuntikirjauksia ja projekteja käytetään laskutusmateriaalin pohjana, saadaan kyseisestä järjestelmästä myös merkittävin materiaali myynnin seurantaan. Myyntiä seurataan tietovaraston ja OLAP-kuution avulla muodostettujen Excel-raporttien ja taulukoiden avulla. Ajan kuluessa raportteja on rakennettu aina tarpeen mukaan lisää ja käytännössä ne ovat yrityksessä yhden henkilön hallin-

nassa. Käytössä ei ole varsinaista säännöllisesti seurattavaa mittaristoa, vaan työntekijöiden käsitykset seurattavista tunnusluvuista vaihtelevat haastatteluissa saatujen tietojen perusteella merkittävästi.

OLAP-kuutiolla tarkoitetaan teknologiaratkaisua, joka mahdollistaa liiketaloudellisen tiedon moniulotteisen tarkastelun ja analysoinnin. Tietovarasto tarkoittaa useiden käyttäjien yhteisessä käytössä olevaa tietokantaa, joka mahdollistaa monien operatiivisten järjestelmien tietojen integroimisen ja yhdenmukaistamisen. (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 23, 91.)

Tällä hetkellä CRM-järjestelmästä saatavat raportit eivät ole käytännössä lainkaan hyödyllisiä, sillä merkittävien tietojen puuttuessa, ne eivät kerro todellista tilannetta. Ainoastaan tiedot asiakkaista ja kontakteista ovat luotettavia sekä pääosa liideistä ja aktiviteeteista on jokseenkin ajan tasalla. Liidien ja aktiviteettien viikoittaisen läpikäynnin lisäksi muita tietoja CRM-järjestelmästä ei juurikaan seurata säännöllisesti. Ainoat taloudelliset tunnusluvut, joita seurataan säännöllisesti koko myyntihenkilöstön toimesta ovat haastattelujen perusteella liikevaihdon ja tuloksen kehitys sekä näiden tavoitteen toteutuminen. Toki myös asiakkaiden sekä kontaktien lukumäärää järjestelmässä pidetään silmällä. Kuten tuntikirjausjärjestelmästä, myös CRM-järjestelmästä tiedot ladataan tietovarastoon ja esitetään OLAP-kuution avulla Excelin kautta. Lisähaasteita tuo myös se, että nykyiset tietovarastot ja OLAP-kuutiot ovat erillisiä ja siten molemmista saatavia tietoja voidaan käyttää samaan raporttiin.

Yritykseen on CRM-järjestelmän toimittajan kehotuksesta otettu testikäyttöön viikkoraportti, joka perustuu QlikView –ohjelmiston teknologiaan pohjautuvan, CRM-järjestelmään integroitavan BI-moduulin ominaisuuksiin. Tästäkään raportista ei ole nykyisin hyötyä eikä sitä edes käytetä, sillä raporteista saatava tieto on puutteellista, eikä sitä ole muokattu millään tapaa yrityksen tarpeisiin.

Business intelligence, eli lyhyesti BI, tarkoittaa liiketoimintatiedon hallintaa. Usein BI termillä kuvataan tietojen hyödyntämistä liiketoiminnassa ja tähän käytettäviä työkaluja, BI-järjestelmiä. (Hovi ym. 2009, 188.) QlikView on Qlik nimisen yrityksen tuottaman raahaa ja tiputa tekniikkaan perustuvan BI-järjestelmän tuotenimi. (Qlik 2017.)

Lukuisista puutteista ja ongelmista huolimatta, haastattelujen perusteella kaikista suurimmaksi ongelmaksi koetaan kattavan asiakashistorian puuttuminen. Koska projektinhallinta ja työaikakirjaukset ovat eri järjestelmässä kuin asiakkaat, ei asiakkaan tietoihin CRM-järjestelmässä kerry tietoja asiakkaalle tehdyistä projekteista ja tunteista. Käytössä oleva

tuntikirjausjärjestelmä ei myöskään kerää tällaista tietoa. Historian puuttuminen saattaa helposti heikentää asiakaspalvelun laatua.

## 4.2 Projektin kulun kuvaus

Projekti toteutettiin kahdeksassa vaiheessa (kuva 2). Ensimmäisessä vaiheessa saatiin yritykseltä toimeksianto, joka toimi lähtölaukauksena projektille. Projektin käynnistyttyä aloitettiin kohdeyrityksen lähtötilanteen kartoittaminen vaiheittain, aloittaen ensin yrityksen liiketoimintaan ja käytössä oleviin järjestelmiin tutustumisella. Näiden perusteella tehtiin analyysi yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta. Seuraavaksi siirryttiin varsinaisen kehityssuunnitelman tekemiseen, jonka vaiheet olivat projektin tavoitteen tarkentaminen, CRM-järjestelmän mahdollisuuksien kartoittaminen ja lopulta suunnitelman tekeminen. Projektin valmistuttua suunnitelma esiteltiin yrityksessä.



Kuva 2. Projektin kahdeksan vaihetta

Koska kyseessä oli projektin tekijälle ennestään tuntematon yritys, oli toteuttaminen luontevaa aloittaa tutustumalla yrityksen liiketoimintaan ja prosesseihin. Tutustumisvaihe on erityisen tärkeä tällaisen kehitysprojektin onnistumisen kannalta, sillä ilman kattavaa käsitystä yrityksestä kokonaisuutena, on yksittäisen liiketoiminta-alueen kehittäminen todella hankalaa. Yrityksessä suurin osa prosesseista on sidoksissa toisiinsa ja kaikkien osa-alueiden huomiotta jättäminen johtaa todennäköisesti tilanteeseen, jossa uudistetut prosessit eivät sovi osaksi kokonaisuutta.

Koska yritykseen tutustuminen oli projektin kannalta niin merkittävä vaihe, vei sen huolellinen toteuttaminen myös huomattavan määrän projektiin käytetystä ajasta. Ensimmäisenä selvitettiin yrityksen strategiaa, visiota ja kilpailutilannetta yrityksen ylimmän johdon kanssa. Näin saatiin yleiskuva yrityksestä ja sen asemasta markkinoilla. Tämän jälkeen varsinaisiin liiketoimintaprosesseihin tutustuminen lähti käyntiin yrityksen työntekijöiden ja erityisesti liiketoiminta-alueiden vetäjien vapaamuotoisilla haastatteluilla, joilla koottiin tietoa eri liiketoiminta-alueista ja tiimien toimintatavoista. Samalla kuultiin myös järjestelmän tärkeimpien käyttäjien toiveita ja tarpeita projektin suhteen. Haastattelujen lisäksi tietoa kerättiin muun muassa myyntitiimin viikoittaisissa palaverissa. Näissä tilaisuuksissa oli mahdollista nähdä kuinka myynnin prosessit toimivat käytännössä ja millä tavalla kehitettävää järjestelmää käytetään osana operatiivista toimintaa. Haastatteluiden lisäksi omalla havainnoinnilla oli tässä vaiheessa merkittävä rooli tiedon keräämisessä.

Vaikka kerätyn tiedon perusteella perusteella saatiin melko kattava kuva yrityksen myyntiin liittyvistä prosesseista ja toimintatavoista, jouduttiin projektin edetessä joidenkin prosessien kulkua käymään useamman kerran uudelleen läpi ja tarkentamaan. Kaiken yrityksen toimintaan liittyvän tiedon kerääminen yhdellä haastattelukierroksella ei ollut mahdollista, sillä monessa asiassa kysymysten määrä kasvoi tiedon lisääntyessä. Myös eri tiimien paikoittain hieman erilaiset tavat toimia aiheuttivat tarpeen kerättyjen tietojen tarkentamiseen.

Kuten kaikissa yrityksissä, myös kohdeyrityksessä on käytössä useampia tietoteknisiä järjestelmiä. Koska liiketoiminnan luonteen vuoksi kohdeyrityksessä käytetään todella monia erilaisia järjestelmiä esimerkiksi asiakastöiden tekemiseen, ei kaikkiin niihin tutustumista koettu järkevänä, vaan valittiin ainoastaan projektin toteutuksen kannalta tarpeelliset järjestelmät. Merkittäviksi järjestelmiksi luokiteltiin kaikki sellaiset, joita käytetään myynnin välineinä ja jotka ovat jollain tavalla yhteydessä projektin kohteeseen eli yrityksen CRM-järjestelmään.

Myyntiin liittyviä järjestelmiä oli käytännössä vain kaksi, joten tutustuminen niihin ja niiden käyttötarkoituksiin ei ollut ajallisesti kovinkaan suuri työ. Molemmat järjestelmät nousivat alustavalla tasolla esiin jo siinä vaiheessa, kun liiketoimintaprosesseja selvitettiin. Järjestelmiin tutustuminen tapahtui siten, että niiden merkittävimmät käyttäjät esittelivät niiden käyttötapoja ja tarkoitusta. Kehitettävään CRM-järjestelmään tutustuminen tehtiin kuitenkin tuntikirjausjärjestelmää syvemmällä tasolla. CRM-järjestelmään tutustuminen käynnistyi käyttäjän esittelyllä, jonka jälkeen ymmärrystä syvennettiin omatoimisella tutustumisella järjestelmän eri moduuleihin. Oman havainnoinnin avuksi järjestelmän valmistajan inter-

netsivuilta löytyi lyhyehkö opas, joka oli nimenomaan tarkoitettu tuotteeseen tutustumiseen. Viimeisenä CRM-järjestelmän toimittaneesta yrityksestä saatiin vierailemaan henkilö, joka kertoi lisää ohjelmistosta ja sen mahdollisuuksista kuten merkittävimmistä tois-  
taiseksi yrityksen käytön ulkopuolelle jääneistä osioista ja niiden hyödyistä.

Kun tarpeeksi kattava kuva sekä yrityksen liiketoiminnan prosesseista, että käytössä olevista järjestelmistä oli saavutettu, oli vuorossa tämänhetkisen tilanteen analysointi. Analyysin tekemiseen käytettiin haastatteluiden ja havainnoinnin aikana kerättyä materiaalia. Selvityksen tarkoitus on pääasiassa kuvata yrityksen nykyisiä liiketoimintaprosesseja ja käytettäviä järjestelmiä sekä niiden yhteyttä toisiinsa, toimien ikään kuin yhteenvetona projektin tutustumisvaiheelle. Koko kehityshanke rakennetaan käytännössä analyysin päälle.

Sen jälkeen, kun nykytilan analyysi oli koottu, oli aika tarkentaa varsinaisen kehitysprojektin tavoitetta. Tarkentaminen tehtiin keskustelemalla yrityksen johdon ja myyntiä tekevien työntekijöiden kanssa, keskustelemalla jo tähän mennessä projektissa esiin tulleista seikoista. Tavoitteen rajaaminen oli merkittävä vaihe, sillä toimeksiantovaiheessa projektin aihe oli melko laaja ja siinä oli mukana useampia kokonaisuuksia, joista osa oli järkevää jättää omaksi projektikseen jo tässä vaiheessa. Esimerkiksi raportointi päätettiin rajata koskemaan ainoastaan myynnin raportointia, vaikka koko yrityksen raportoinnin kehittämiseksi koettiin olevan tarvetta.

Tavoitteen ollessa kyllin tarkasti rajattu, alkoi varsinaisen kehitysprojektin tekeminen. Projekti toteutettiin tutkimalla CRM-järjestelmän eri moduuleita ja ominaisuuksia, sekä yrityksen prosesseja ja sovittamalla niitä yhteen parhaalla mahdollisella tavalla. Työ perustui pääosin omaan havainnointiin mutta myös haastattelut henkilökunnan kanssa olivat edelleen tarpeen. Joitakin liiketoimintaprosesseja täsmennettiin yhä ja tässä vaiheessa myös järjestelmän toimittajaa käytettiin paljon hyödyksi sähköpostin kautta, kun selvitettiin prosessien sopimista tiettyihin järjestelmän toimintoihin. Ajankäytöllisesti vaihe oli projektin suurimpia, sillä joidenkin asioiden ratkaiseminen vaati selvittelyä ja pohtimista monen henkilön kanssa.

Viimein, kun prosessien ja järjestelmän toimintojen yhteensovittaminen tuli valmiiksi, seuraava vaihe eli varsinaisen kehityssuunnitelman yhteen kokoaminen käynnistyi. Kyseinen projektin osio oli pääasiassa kaikissa edellisissä vaiheissa kerättyjen tietojen kokoamista yhteen ja kirjaamista ylös. Lopullinen suunnitelma tehtiin yritykselle sekä kirjallisesti että PowerPoint-esityksen muodossa (liite 1). Suunnitelmaan koottiin kuvaus mahdollisista tehtävistä muutoksista, merkittävimmistä projektin aikana huomioon otettavista seikoista,



menestystekijöistä ja saatavista hyödyistä. Lisäksi suunnitelmaan koottiin joitakin projektin aikana esiin nousseita jatkokehityskohteita. Hyvän pohjatyön ansiosta kokoaminen kävi melko nopeasti.

Kun suunnitelma oli valmis, jäljellä oli sen esitleminen yrityksen johdolle ja myyntitiimien vastuuhenkilöille. Ehdotukset esiteltiin viikoittaisen myyntipalaverin yhteydessä ja samalla kaikilla oli mahdollisuus keskustella ja kysyä projektista. Myös seuraavan viikon palaveriin järjestettiin mahdollisuus keskustella ehdotuksen esiin nostamista asioista. Projektin toteuttaminen käytännössä jäi lopulta yrityksen oman harkinnan varaan.

## 5 Yritys X: CRM-kehityssuunnitelma

Kehityssuunnitelma pitää sisällään selvityksen siitä, miten toimeksiantajayrityksen olisi mahdollista käyttää CRM-järjestelmäänsä toisin saadakseen siitä suuremman hyödyn. Suunnitelma on jaettu kahteen osioon, joista ensimmäisessä kuvataan myyntiprosessiin liittyviä kehitysmahdollisuuksia. Myyntiprosessilla tarkoitetaan toisiaan seuraavia vaiheita aina myynnin suunnittelusta kaupan sulkemiseen ja jälkimarkkinointiin saakka (Balentor 2017). Toisessa osiossa esitetään myynnin raportoinnin laadun parantamiseen liittyviä kehitysjatoksia.

Koska CRM-järjestelmään liittyvät kehitysprojektit ovat suuria hankkeita, on teorian mukaan projekti järkevää jakaa pienempiin projekteihin. Tämän ajatuksen vetämänä projektin edetessä esiintyneet ongelmat, joiden ratkaisemiseen ei vielä tässä vaiheessa ole väliä, päätettiin luetteloida jatkokehitysprojekteiksi. Nämä esitetään kehityssuunnitelman jälkeen omana kappaleenaan.

Kuten teoriassa kerrotaan, on uudelleenkäyttöön otossa tärkeää tehdä jotain toisin, jotta välttäisiin tekemästä virheitä, jotka edellisellä kerralla johtivat käyttöönoton epäonnistumiseen. Toisin kuin aikaisemmin, kehitysprojektin myötä yrityksen käytössä olevasta CRM-järjestelmästä on tarkoitus tehdä kaikkien myynnin prosessien kannalta merkittävin työväline. Tähän mennessä pääpaino on ollut tuntikirjausjärjestelmällä.

### 5.1 Myyntiprosessin hallinta

Kontakti- ja asiakasmoduulien osalta ei ole tarvetta varsinaisesti muuttaa mitään. Molemmat moduulit ovat tällä hetkellä hyvin aktiivisessa käytössä ja yhteystietoja löytyy paljon. Tietojen ajantasaisuus tulee varmistaa ja toki tietoja on hyvä täydentää aina mahdollisuuksien mukaan mutta muita muutoksia ei tarvita. Asiakaskohtaisten aktiviteettien ja liidi-moduulin tilanne on lähes sama, sillä poikkeuksella, että molemmista tulee kirjata tulevaisuudessa kaikki, joilla on merkitystä. Se, mikä on merkittävä aktiviteetti tai liidi, tulee sopia yhteisesti.

Kehitysprojektin merkittävimmät havainnot liittyvät projektinhallintaan, työaikakirjauksiin, matkalaskuihin, sopimuksiin ja tarjouksiin (kuva 3). Koko myyntiprosessin hallinnan kannalta olisi kannattavaa siirtää kaikki nämä tiedot CRM-järjestelmään edes jollain tasolla.

Työntekijöiden toiminnan kannalta merkittävin muutos liittyy tuntikirjauksiin ja projektinhallintaan. Toki myös pelkkiä tietoja tarjouksista ja sopimuksista voidaan viedä järjestelmään

ja seurata siellä mutta myyntiprosessin ja asiakkuudenhallinnan kannalta muutos ei ole kovinkaan merkittävä. Asiakashistorian kertymisen kannalta tuntikirjauksilla ja projektinhallinnalla on suurin merkitys.



Kuva 3. Kehityshankkeen merkittävimmät muutokset

Sopimuksia ei haluta tallentaa tietoturvasyistä kokonaisena CRM-järjestelmään mutta asiakkaan tietoihin on mahdollista syöttää tiedostopolku, joka johtaa sopimuksen sijaintiin yrityksen omalla tiedostopalvelimella. Näin kaikki sopimukset ovat järjestyksessä ja helposti löydettävissä. Järjestelmään on mahdollista syöttää myös sopimusten voimassaoloajat ja päätiedot niiden sisällöstä. Tätä ominaisuutta olisi kannattavaa hyödyntää, sillä sen avulla järjestelmästä nähdään kätevästi koska mikäkin sopimus on päättymässä ja mitä se pitää sisällään.

CRM-järjestelmässä on nimenomaan tarjouksia varten suunniteltu osio, jonka avulla niitä voidaan luoda ja hallita. Kohdeyrityksen asiakkailleen tekemät tarjoukset ovat usein hyvin laajoja, monisivuisia dokumentteja, jotka saattavat sisältää paljon erilaisia kuvia ja kaavioita. Tästä syystä tarjousten tekeminen CRM-järjestelmää käyttäen ei ole kätevää tai edes mahdollista. Seurannan kannalta on kuitenkin merkittävää, että tarjoukset syötetään johonkin. Tästä syystä tarjouksista olisi hyvä syöttää vähintään perustiedot järjestelmään. Nykyinen tapa tallettaa tehdyt tarjoukset yrityksen tietokantaan ei mahdollista esimerkiksi hävittyjen tai voitettujen tarjousten seuranta, toisin kuin CRM-järjestelmä. Tarjousten

syöttäminen järjestelmään kerryttää samalla asiakaskohtaisia tietoja ja auttaa hahmottamaan asiakkaan historiaa kokonaisuutena. Tulevaisuudessa johdonmukaisten tarjousten tekeminen asiakkaalle on helpompaa, kun nähdään helposti mitä heille on aiemmin tarjottu ja millä hinnalla.

Kuten tarjouksia, myös projektinhallintaa varten on CRM-järjestelmässä oma moduuli. Koska suuri osa yrityksen asiakastöistä on projektimuotoisia tai muutoin pitkäkestoisia sopimuksia, on järkevämpää käyttää järjestelmän projekti moduulia kuin toista järjestelmän moduulia, asiakastilauksia. Asiakastilaukset soveltuvat paremmin yksittäisiin tilauksiin sellaiseen yritykseen, jossa tuotetaan konkreettisia tuotteita, eikä niinkään projektimuotoisia palveluita, kuten kohdeyrityksessä.

Osa yrityksen asiakasprojekteista on melko pieniä ja toisaalta osa hyvinkin suuria, joten on järkevää jakaa projektit kahteen ryhmään. Sovitun hinnan ylittävillä projekteilla perustetaan jokaiselle oma projektinsa CRM-järjestelmään ja pienemmille projekteille yksi tai jokinlaisen lajitteluun perustuen useampi asiakaskohtainen, yleinen projektiryhmänsä. Sitä kaikkia tehtyjä töitä pystytään seuraamaan ja niistä jää merkintä asiakashistoriaan. Oman projektin perustaminen jokaista parin tunnin työtä varten on varsinaiseen tuottavaan työhön nähden turhan työlästä ja aikaa vievää.

Järjestelmään syötettävät hinnat voivat projektista riippuen perustua tehtyihin työtunteihin, kiinteisiin, ennalta sovittuihin hintoihin tai näiden kahden yhdistelmiin. Hinnoittelua ei siis ole tässä vaiheessa tarpeen muuttaa, vaan se pysyy käytännössä samanlaisena kuin mitä se on nykyisessä toimintamallissa. Ainoastaan käytettävä järjestelmä muuttuu.

Mikäli projektinhallinta siirretään tuntikirjausjärjestelmästä CRM-järjestelmään, on käytännössä myös työaikakirjaukset pakko siirtää, sillä ilman projekteja työaikakirjauksia ei pystytä kohdistamaan halutulle projektille tai asiakkaalle ja näin ollen myöskään laskutusmateriaalin kokoaminen ei onnistu järkevän ajankäytön puitteissa. Käytännössä tuntikirjaukset tehdään CRM-järjestelmään hyvin samalla tavalla kuin nykyisin käytössä olevaan tuntikirjausjärjestelmään, sillä erolla, että CRM-järjestelmässä on hieman enemmän sellaisia ominaisuuksia, joita tuntikirjausjärjestelmässä ei ole. Esimerkiksi eri tyyppisten töiden lisääminen ja muokkaaminen on helpompaa, kuin nykyisessä järjestelmässä ja lisäksi projektille voidaan määritellä ainoastaan tietyt työtehtävät, joita sille voidaan kohdistaa. Tämä vähentää virheitä, kun tietylle projektille ei voi kohdistaa sellaisia töitä, jotka eivät kyseiseen projektiin kuulu. Projektikohtaisten tehtyjen tuntien seuraaminen on myös mahdollista suoraan CRM-järjestelmän projekti moduulissa, toisin kuin tuntikirjausjärjestelmässä.

Nykyinen tuntikirjausjärjestelmä ei tuota yritykselle kustannuksia, kun taas CRM-järjestelmän hinnoittelu perustuu käyttäjäkohtaiseen maksuun. Koska järjestelmätoimittaja pitää yritystä itselleen merkittävänä asiakkaana, ovat he valmiita tarjoamaan ainoastaan tuntikirjausominaisuuden tarvitseville työntekijöille niin sanotusti kevennetyn lisenssin edullisempaan hintaan. Näin siirtymisestä koituvat kustannukset ovat hyvin kohtuullisia, kun otetaan huomioon saatavat hyödyt. Projektin aikana käytyjen keskustelujen perusteella hinta ei vaikuta päätökseen kehitysprojektin toteuttamisesta.

Projektin alussa käydyissä keskusteluissa nousi esiin mahdollisuus nykyisen tuntikirjausjärjestelmän jäämisestä pois järjestelmätoimittajan tarjonnasta. Tästä ei kuitenkaan saatu varmuutta tai minkäänlaista aikataulua, milloin pois jääminen olisi mahdollisesti tapahtumassa. Joka tapauksessa tuntikirjausjärjestelmä on jo hieman vanha ja järjestelmään liittyviä tontityyppejä ei ole mahdollista poistaa kovinkaan helposti. Järjestelmä on myös hieman sekava käyttää nimenomaan siksi, että valittavia mahdollisuuksia on niin paljon eikä niitä pysty rajaamaan tietyn projektin perusteella vaan ainoastaan asiakkaiden mukaan.

Myös matkakulujen syöttäminen CRM-järjestelmään on mahdollista ja työntekijät voivat resursoida omaa työaikaansa projekteilleen. Matkakulut kohdistuvat projekteille samaan tapaan kuin tehdyt työtunnit ja resursointi auttavat ennustamaan tulevien viikkojen tiimi-kohtaista kuormitusta.

Erityisesti projektinhallinnan ja tuntikirjausten siirtämisen myötä saadaan CRM-järjestelmään koottua kattava asiakashistoria. Edellä mainittujen muutosten myötä asiakashistoria rakentuu CRM-järjestelmään itsestään ja asiakkaan tiedoista nähdään kaikki tehdyt tarjoukset, sopimukset, projektit, työt ja hinnat. Näin kaikki myynnistä vastaavat henkilöt pääsevät tarvittaessa katsomaan kaikkien asiakkaiden ja projektien tietoja. Asiakasta on helpompi palvella hyvin myös tulevaisuudessa, kun tiedetään asiakkaan historia, vaikka aikaa olisi kulunut paljon ja asiakasvastaava vaihtunut.

Historiatietojen lisäksi myös laskutusmateriaali saataisiin muutosten myötä CRM-järjestelmästä. Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että laskutusta ei tässä vaiheessa pystytty hoitamaan suoraan järjestelmästä ilman, että yrityksen prosesseja muutettaisiin merkittävästi. Joidenkin palveluiden osalta laskujen kokoamisprosessit ovat sellaisia, ettei niitä pysty sovittamaan järjestelmään sellaisenaan. Myös tuntikirjausten korjaaminen järjestelmään on huomattavasti hitaampaa, kuin nykyisellä tavalla. Tästä johtuen ainoastaan merkittävät korjaukset olisi tarkoitus tehdä järjestelmään, kuten tälläkin hetkellä, jotta tiedot

pysyvät tarpeeksi hyvin todellisuutta kuvaavina. Pienimmät virheet menevät virhemarginaalin piiriin, sillä niiden korjaamisesta olisi suurempi vaiva kuin mikä niiden vaikutus johdon raportointiin on. Näiltäkään osin siis varsinaisesti mikään muu ei muutu, kuin järjestelmä josta tieto kerätään.

Kaikkien mainittujen muutoksien lisäksi on erityisen tärkeää, että kaikista myynnin prosesseista ja CRM-järjestelmän moduuleiden käytöstä sovitaan selkeät pelisäännöt, jotka ovat sellaisia, että niistä on kaikille hyötyä ja ne on mahdollista toteuttaa. Turhien ja liian monimutkaisten sääntöjen laatiminen ei ole tarpeen, vaan tarkoitus on ainoastaan varmistaa, että kaikki toimivat samalla tavalla.

Ylläpidon kannalta on myös valittava järjestelmälle vastuhenkilö, joka pitää huolen järjestelmän käytöstä ja päivittämisestä yleisellä tasolla. Tämän lisäksi jokaiselle moduulille voidaan tarvittaessa valita oma vastuhenkilönsä, mikäli koko järjestelmän vastuhenkilöllä ei ole käytössään tarvittavia resursseja jokaisen moduulin hoitamiseen. Resurssien riittävyydestä on tärkeää huolehtia, sillä mikäli aikaa ei ole tarpeeksi, jää järjestelmä todennäköisesti ilman ylläpitoa ja ajautuu ennemmin tai myöhemmin heikkoon tilanteeseen. Asiakasvastaavat hoitavat asiakkaiden päivityksen ja siten myös omiin asiakkaisiin kohdistuvien projektien luomisen ja päivittämisen järjestelmään. Kun vastuhenkilöt ovat selvillä, järjestelmän käyttö pysyy hallinnassa ja sujuvana.

## **5.2 Myynnin raportointi**

Myyntiä olisi hyvä seurata säännöllisesti jonkinlaisen järjestelmällisen tunnuslukumittariston avulla. Tällä hetkellä seurattavien liikevaihdon ja tuloksen lisäksi mukaan olisi hyvä valita nimenomaan myyntiä kuvaavia tunnuslukuja. Myynnille voisi olla hyvä myös asettaa nykyistä enemmän erilaisia tavoitteita, joiden toteutumista voitaisiin mittariston avulla seurata ja ennustaa. Tehokas seuranta mahdollistaa tilanteeseen puuttumisen ajoissa, mikäli ajaututaan liian kauas tavoitteista tai luvut alkavat muutoin vaikuttaa huolestuttavilta. Tiettyjen tunnuslukujen seuraaminen mahdollistaa myös kehityksen vertailun pidemmällä aikavälillä, kun luvut ovat täysin vertailukelpoisia keskenään.

CRM-järjestelmässä on useita erilaisia raportointiominaisuuksia mutta niissä on melko paljon rajoitteita. Niin sanotulla raporttigeneraattorilla on mahdollista luoda numeerisia, listatyyppisiä raportteja halutuilla tiedoilla ja raportteja voidaan sellaisenaan viedä Exceliin. Tällaiset raportit toimivat parhaiten, silloin kun tarvitaan tietynlaista tietoa koottuna. Varsinaiseen säännölliseen seurantaan pelkät numeeriset raportit voivat olla hieman työläitä.

Graafisten raporttien avulla olisi huomattavasti helpompaa muodostaa käsitys tilanteesta pikaisesti silmäilemällä.

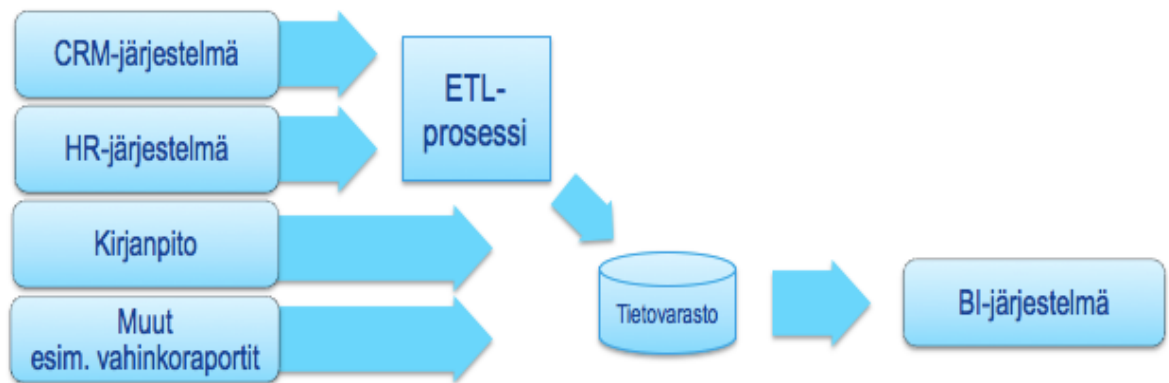
Generaattorin lisäksi järjestelmässä on ilmoitustaulu, johon on mahdollista valita erilaisia ennalta määriteltyjä graafisten raporttien ryhmiä. Valinnanvaraa ilmoitustaulun raportteihin ovat kuitenkin hyvin rajoitetusti. Näistä raporteista saattaa kuitenkin olla hyötyä esimerkiksi tiimiesimiehelle, joka haluaa seurata omaan tiimiin liittyviä asioita, kuten vaikkapa senhetkisten liidien määrää.

Tällä hetkellä testikäytössä olevassa järjestelmätoimittajalta tulevassa viikkoraportissa on potentiaalia säännöllisen seurannan välineeksi ja yrityksen käyttöön muokattuna sitä voitaisiin käyttää joka maanantaisissa myyntipalavereissa. Raporttiin voidaan koota esimerkiksi edellä mainittu mittaristo. Myynnin säännöllinen seuraaminen palavereissa kannustaisi varmasti työntekijöitä parempiin tuloksiin etenkin silloin, kun tavoitteiden täytyminen näyttää epävarmalta.

Edellä mainittujen raportointiominaisuuksien lisäksi CRM-järjestelmään on saatavilla integroitu QlikView tekniikkaan perustuva BI-järjestelmä. Lisäosa on maksullinen ja melko kallis, kuten Qlik -perheen tuotteet yleensäkin. QlikView -raportit ovat monipuolisia ja erittäin hyviä myynnin seurantaan mutta CRM-järjestelmään integroidussa versiossa mahdollisuudet niiden muokkaamiseen yrityksen omien työntekijöiden toimesta ovat hyvin rajalliset. Koska kohdeyrityksessä on paljon tietotekniikkaosaamista ja vastaavanlaiset toimenpiteet on totuttu tekemään itse, ei johdon haastattelujen perusteella haluta valita ratkaisua, joka riippuu merkittävästi ulkopuolisesta toimijasta. Lisäksi yrityksessä tiedostetaan, että ulkopuolista toimijaa vaativat pienetkin muutokset vaativat raskaamman prosessin ja toteutuvat huomattavasti hitaammin kuin, jos ne tehtäisiin sisäisesti. Näiden perusteluiden perusteella kyseinen ratkaisu raportointiin luettiin projektin aikana poissuljetuksi.

Koska CRM-järjestelmän raportointiominaisuuksissa on monia puutteita ja yrityksessä on joka tapauksessa muitakin, kuin suoranaisesti myyntiin liittyviä raportoitavia asioita, on järkevää harkita varsinaisen raportointijärjestelmän, kuten BI-järjestelmän käyttöönottoa (kuva 4). Järjestelmiä on markkinoilla monia erilaisia eri käyttötarkoituksiin. Käytännössä raportointi tapahtuu tällöin niin, että eri järjestelmiin, syötetyt tiedot haetaan suoraan kyseisen järjestelmän tietokannasta ja esitetään BI-järjestelmän kautta helposti muokattavina raportteina. Erilaisten järjestelmien lisäksi tietoa raportteja varten voidaan hakea yrityksen omasta tietokannasta. Tiedon purkaminen järjestelmästä vaatii yleensä ETL-prosessin. ETL tarkoittaa tietojen siirtämistä operatiivisesta järjestelmästä tietovarastoon niin, että

poiminnan jälkeen, tiedot muokataan tietovaraston vaatimaan muotoon, erityisesti tähän tarkoitukseen suunnitellulla ohjelmalla (Hovi ym. 2009, 189).



Kuva 4. Raportoitavien tietojen kerääminen BI-järjestelmään

### 5.3 Jatkokehityssaiheet

Projektin edetessä vastaan tuli useita asioita, joiden kehittäminen on järkevää tehdä omana projektinaan. Osa kehitettävistä asioista on hieman pienempiä mutta vastaan tuli myös joitakin suurempia, tarkempaa perehtymistä vaativia projekteja. Erityisesti suurten projektien tekeminen erillään on järkevää, sillä niiden liittäminen osaksi CRM-järjestelmän kehitysprojektia paisuttaisi projektin niin massiiviseksi, että sen valmistuminen kestäisi aivan liian kauan.

Laskutusprosessin laajempi ja yksityiskohtaisempi tarkastelu on syytä jättää myöhempään vaiheeseen, sillä se on niin suuri työ, että vaatii täysin oman projektinsa. Laskutus koetaan raskaaksi ja aivan liian paljon työaikaa vieväksi prosessiksi ja tästä syystä tulisi selvittää, onko sitä mahdollista keventää esimerkiksi manuaalivaiheita poistamalla. Samassa projektissa olisi järkevää selvittää kuinka hinnoittelua voitaisiin kehittää ja yksinkertaistaa. Kuten laskutusprosessi, myös tämän hetkinen hinnoittelumenetelmä koetaan joidenkin palveluiden osalta turhan monimutkaiseksi ja aikaa vieväksi.

Asiakkaiden kanssa laadittujen sopimusten säilytystä ja hallintaa voisi myös olla järkevää tarkentaa. Tällä hetkellä työntekijöiden on välillä hankalaa löytää tarvittavia sopimuksia. Pahimmassa tapauksessa on mahdollista, että päädytään tilanteeseen, jossa joudutaan pyytämään tietoja sopimuksista asiakkailta. Tämän välttämiseksi ja ylipäätään turvallisuuden vuoksi dokumenttien säilytyksen tulisi olla tarkkaan määritelty ja prosessin kaikkien yrityksen työntekijöiden tiedossa.



Myynnin raportoinnin lisäksi koko yrityksen raportointia kannattaa tarkistaa yrityksen kasvussa. Olisi varmasti kannattavaa harkita yleisen tason seurannasta luopumista ja pohtia olisiko mahdollista siirtyä esimerkiksi yrityksen strategiasta johdettujen mittaristojen käyttöön. Seurannan tulisi joka tapauksessa olla säännöllistä, eri ajanjaksojen välillä vertailukelpoista ja tavoitteellista.

Mikäli johdon raportointia halutaan kehittää, olisi hyvä valita jokin raportointijärjestelmä, jota voidaan hyödyntää erilaisten mittaristojen ja raporttien luomiseen. Markkinoilla on paljon erilaisia ja eri hintaisia järjestelmiä jotka soveltuvat hyvin erilaisten yritysten tarpeisiin.

## 6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä suunnitelma siitä, miten yrityksen käytössä olevaa CRM-järjestelmää voitaisiin hyödyntää nykyistä paremmin. Erityisesti yrityksen ollessa kasvuvaiheessa, tarvitaan entistä yhtenäisempiä toimintatapoja ja laajenevan asiakaskannan tehokkaampaa hallintaa. Asiakkaiden määrän kasvaessa asiakassuhteiden hallinnan tulee olla entistä järjestelmällisempää, sillä kaikkia asiakkaita ei ole mahdollista tuntea henkilökohtaisella tasolla.

Työhön kootun teorian perusteella asiakkaat ovat yritysten oleellisin sidosryhmä ja siitä syystä niihin tulee suhtautua tarvittavalla vakavuudella. Ilman asiakkaita yrityksen ei ole mahdollista tehdä kannattavaa liiketoimintaa, joten asiakkaiden tarpeista ja tyytyväisyydestä tulee huolehtia jatkuvasti. Järjestelmällisellä asiakkuudenhallinnalla voidaan parantaa asiakastyytyväisyyttä ja -kannattavuutta sekä sitä kautta koko yrityksen tulosta.

CRM-järjestelmä on yrityksen myynti-osaston kannalta todella hyödyllinen asiakkuudenhallinnan työväline, joka mahdollistaa asiakastietojen kokoamisen ja analysoinnin, johtaen asiakkaiden erilaisten tarpeiden tunnistamiseen ja siten entistä parempaan asiakaskohtaiseen palveluun. Taloudellisten toimintojen lisäksi asiakkuudenhallintajärjestelmästä on etua yrityksen operatiivisessa toiminnassa, sillä se nopeuttaa ja tehostaa prosesseja, kun kaikki tieto on saatavilla yhdestä paikasta. Syötetty tieto myös jalostuu järjestelmässä analyttisten työkalujen avulla ja tuottaa lisää tietoa, jonka tuottamiseen ei tarvitse käyttää läheskään niin paljon aikaa, kuin jos se tehtäisiin manuaalisesti. Tieto on myös keskitetysti kaikkien asiakashallintaa tekevien henkilöiden saatavilla, joten katkosten määrä tiedonkulussa vähenee, mikäli vain järjestelmän käyttö on vakiinnutettu yrityksessä ja kaikki tieto todella syötetään sinne.

Kuten teoriassa mainitaan, asiakkuudenhallinta ei missään nimessä ole pelkästään tietoteknisen ratkaisun käyttöä ja kehittämistä, vaan kyseessä on koko yritystä strategisella tasolla koskettava asia, jonka tulee olla huomioituna kaikissa liiketoiminnan prosesseissa. Kaikki yritykset eivät välttämättä ymmärrä, että asiakkuudenhallintaa voidaan tarkastella lukuisasta eri näkökulmasta. Liiallinen tietoteknisen ratkaisun painottaminen ei tuota usein toivottua tulosta mutta toisaalta myös tietotekniikan unohtaminen ja pelkkiin liiketoimintaprosesseihin keskittyminen aiheuttaa sekin ongelmia. Tärkeää olisi siis yhdistää molempien osapuolten voimat ja pyrkiä yhdessä koko yrityksen kannalta merkittävään tavoitteeseen. CRM hankkeet käsitetään helposti projekteina, jotka päättyvät, kun taas teorian perusteella kehittämisen tulisi olla jatkuvaa. Koska hankkeet käsitetään helposti ainoastaan tietotekniikkaa tai liiketoimintaa koskeviksi, saattavat ne helposti myös kuulostaa todellista

pienemmiltä. Tästä voi seurata se, ettei projektiin suhtauduta vakavasti ja resursointi jää tarvittavaa pienemmäksi. Riittämättömät resurssit johtavat helposti koko projektin epäonnistumiseen. Ennen asiakkuudenhallinnan kehittämiseen ryhtymistä, on tärkeää, että koko yritys on sitoutunut siihen täysin ja kaikkien osapuolten tulee olla tietoisia hankkeen laajuudesta mutta taas toisaalta hyödyistä joita sen onnistuminen tuottaa.

Teoriassa painotettiin lähtötilanteen selvittämisen tärkeyttä ja niinpä empiirisessä osiossa keskityttiinkin mahdollisimman kattavan nykytilan analyysin tekemiseen ennen varsinaisen kehityssuunnitelman teon aloittamista. Pohjatyö helpotti huomattavasti työn myöhempiä vaiheita, kun ennestään tuntemattoman yrityksen prosesseista oli kattava kuva, johon kehitysideoita oli mahdollista sovittaa. Nykytilan analyysin tekemiseen liittyi myös koko opinäytetyöprosessin suurin haaste. Kokonaisen liiketoiminnan ja erityisesti hyvin erityislaatuisten alan ymmärtäminen ja kokonaiskuvan kokoaminen kohtalaisen lyhyessä ajassa oli todella haastavaa. Erityisen haasteen loi yrityksen rakenne, jossa eri tiimit toimivat hieman eri tavoin. Se mikä on yhden tiimin osalta yksinkertainen prosessi, saattoi toisessa tiimissä olla huomattavasti monimutkaisempi.

Lopullisena työn tuotoksena käyttöönottosuunnitelma syntyi melko luontevasti kattavan pohjatyön jäljiltä. Suunnitelmasta tuli hyvin konkreettinen kuvaus erilaisten prosessien suorittamisesta CRM-järjestelmää apuna käyttäen. Suunnitelman teon aikana tuli jopa yllätyksenä, miten monia erilaisia ominaisuuksia yrityksen käytössä olevassa asiakkuudenhallintajärjestelmässä on ja kuinka monenlaisia liiketoimintaprosesseja sillä pystytään kattamaan. Tämän osion toteuttamisessa suurin haaste oli selvittää, millaisia nykyisen käytön ulkopuolisia ominaisuuksia järjestelmässä on, sillä luonnollisesti kukaan yrityksen työntekijöistä ei ollut perehtynyt asiaan.

Kolmas työn haaste liittyi teoria-aineiston kokoamiseen. Kirjallisista teoksista melko suuri osa painottuu pääosin asiakkuudenhallintaan tai CRM-järjestelmien tekniseen toteutukseen, käsitellen ainoastaan hieman CRM-hankkeita. Suurin osa artikkeleista taas on erilaisten konsulttiyritysten kirjoittamia ja niiden tarkoitus on toimia omien tuotteiden myyntimateriaalina. Tästä syystä merkittävää osaa saatavilla olleista artikkeleista ei voitu pitää luotettavina lähteinä. Kirjallisuutta aiheesta löytyy kuitenkin melko reilusti ja lopulta tähän työhön päädyttiin valitsemaan tunnettujen CRM-asiantuntijoiden teoksia, joita on lainattu myös monissa muissa teoksissa ja tutkimuksissa.

Projekti oli huomattavasti laajempi, kuin mitä sitä aloittaessa olisi kuvitellut. On siis helppo samaistua yrityksiin, jotka kuvittelevat hankkeiden olevan todellista pienempiä ja siksi epä-

onnistuvat niiden toteuttamisessa. Kun lukematon määrä erillisiä prosesseja vaikuttaa järjestelmän tiettyyn toimintoon, saattaa projektin tekijälle ajoittain tulla tunne, ettei yrityksen prosesseja yksinkertaisesti ole mahdollista sovittaa järjestelmään.

Lopulta kuitenkin opinnäytetyön varsinainen tavoite onnistui kuitenkin hyvin ja suunnitelmasta tuli realistinen pohja mahdolliselle tulevalle kehitysprojektille. Myös yrityksessä suunnitelma koettiin erittäin hyödylliseksi ja hyväksi lähtökohdaksi tulevalle CRM-kehityshankkeelle. Työn esittelyn jälkeen projektin toteuttamisesta tehtiin alustava päätös mutta laajuutta ja ajankohtaa ei vielä lyöty tarkemmin lukkoon.

Koska asiakkuudenhallinta koskee kaikkia myyntiä tekeviä yrityksiä, on työstä mahdollisesti hyötyä myös muille organisaatioille niiden omissa CRM-hankkeissa. Erityisesti kasvavilla yrityksillä asiakkuudenhallinta saattaa olla hyvinkin lapsen kengissä, mikäli sitä ei ole aktiivisesti kehitetty koko yrityksen kasvun ajan.

## Lähteet

Balentor 2017. Myyntiprosessin kehittäminen. Luettavissa:

<http://www.balentor.fi/myyntiprosessin-kehittaminen>. Luettu: 20.5.2017

Buttle, F. 2009. Customer Relationship Management: Concepts and technologies. Elsevier Ltd. Burlington, MA, USA

Dyché, J. 2002. The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management. Addison-Wesley. Boston, MA, USA.

The Economist 2009. Customer relationship management. Luettavissa:

<http://www.economist.com/node/14298886>. Luettu: 15.4.2017

The Guardian 2014. How small businesses can successfully manage customer relationships. Luettavissa:

<https://www.theguardian.com/small-business-network/2014/jul/10/small-businesses-customer-relationships>. Luettu: 29.4.2017

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hovi, A. Hervonen, H. & Koistinen, H. 2009. Tietovarastot ja business intelligence. WSOY. Jyväskylä.

Kostojohn, S. Johnson, M. & Paulen, B. 2011. CRM Fundamentals. Apress. New York, NY, USA.

Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. WSOY. Helsinki.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Talentum Media Oy. Helsinki.

Payne, A. 2008. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. Elsevier. Oxford, OX, GB.

Peppers, D. & Rogers, M. 2011. Managing Customer Relationship: A Strategic Framework. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, USA.

Qlik 2017. Products. Luettavissa:

<http://www.qlik.com/us/products/qlikview> Luettu: 3.5.2017

Tiirikainen, V. 2010. IT ja parempi bisnes. Talentum Media Oy. Helsinki.

Tivi 2016. CRM:n ja projektinhallinnan pitäisi kulkea käsi kädessä. Luettavissa:

<http://www.tivi.fi/CIO/crm-n-ja-projektinhallinnan-pitaisi-kulkea-kasi-kadessa-6562043>

Luettu: 2.5.2017

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

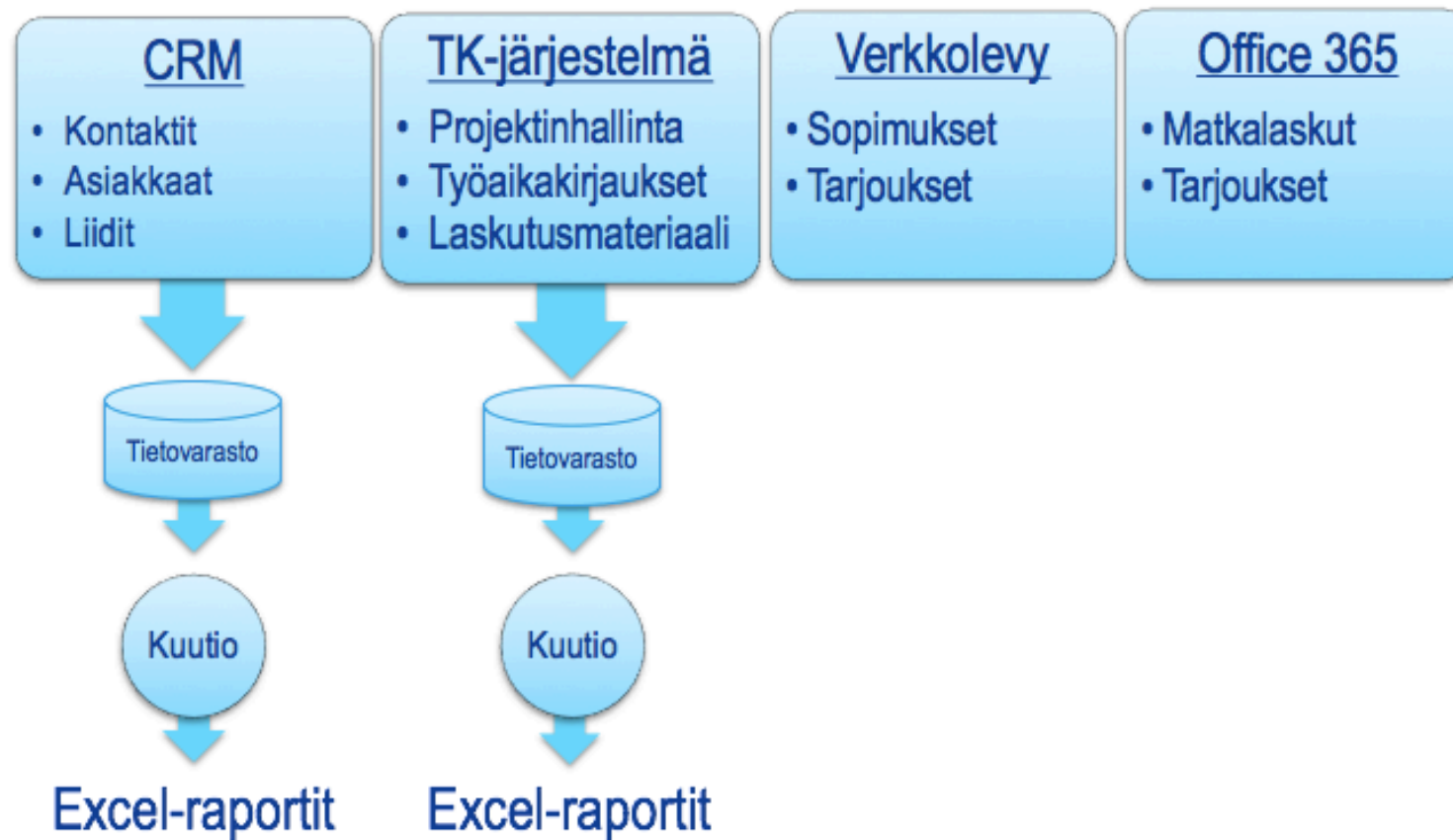
## Liitteet

### Liite 1. Kehitysprojektin esittelymateriaali

# CRM-järjestelmän käytön ja asiakkuuksien hallinnan kehittäminen

Maria Paavola

# Nykytilanne





# Ratkaisuehdotus



# Vaikutukset toimintatapoihin

| Sopimukset   | Tarjoukset  | Projektinhallinta  | Työaikakirjaukset   |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Sopimusten tiedostopolku syötetään asiakkaan alle</li><li>• Sopimusten voimassaoloajat syötetään järjestelmään</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pienimmät tarjoukset voidaan tehdä suoraan CRM:llä</li><li>• Sopimuksista syötetään perustiedot seuranta varten</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Suurille projekteille perustetaan omat kortit</li><li>• Pienemmille projekteille asiakaskohtainen projektikortti</li><li>• Projektikohtainen tuntiseuranta</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kirjaukset tehdään käytännössä kuten nykyään mutta CRM:ään</li><li>• Kirjausta tehdessä valitaan työ jota tehdään ja kohdistetaan se projektille</li><li>• Työaikaa voidaan resursoida eri projekteille</li></ul> |

# Projektikortti:

|          |            |                        |       |
|----------|------------|------------------------|-------|
| Projekti | Lisätiedot | Henkilöstö ja sidokset | Kulut |
|----------|------------|------------------------|-------|

| ▼ Projektin tiedot |  |              |  |
|--------------------|--|--------------|--|
| Project Name       |  | Project No   |  |
| Tila               |  | Loppuasiakas |  |
| Vastuu             |  | Luoja        |  |
| Muokattu           |  | Luotu        |  |
| Kirjanpitoili      |  | Sopimus      |  |

| ▼ Laskutustiedot |  |                |  |
|------------------|--|----------------|--|
| Asiakkaan nimi   |  | Kontaklin nimi |  |
| Laskutusyritys   |  | Viite          |  |
| Notice           |  |                |  |
| Bill Description |  |                |  |
| Project type     |  |                |  |

| ▼ Päätason tiedot |  |               |  |
|-------------------|--|---------------|--|
| Kuvaus            |  |               |  |
| Alkamispäivä      |  | Päätymispäivä |  |

| Työ       | Kuvaus | Tyyppi | Aktiivinen | Alkamispäivä | Päätymispäivä | Tuote             | Sovitut tunnit | Hinta | Kiinteä hinta |
|-----------|--------|--------|------------|--------------|---------------|-------------------|----------------|-------|---------------|
| tehtävä 1 |        |        | Kyllä      | 01.01.2017   | 31.01.2017    | Tuntityö, yleinen | 0              |       |               |
| tehtävä 2 |        |        | Kyllä      | 01.02.2017   | 23.02.2017    | Tuntityö, yleinen | 0              |       |               |
| tehtävä 3 |        |        | Kyllä      | 24.02.2017   | 05.03.2017    |                   | 0              |       | 0,00          |
| Yhteensä  |        |        |            |              |               |                   | 0              |       | 0,00          |

# Projektikortti, henkilöstö ja sidokset:

Projekt
Lisätiedot
Henkilöstö ja sidokset
Kulut

Oma henkilöstö

| Rooli | Käyttäjä | Sähköposti | Työtehtävät  |
|-------|----------|------------|--|
|       |          |            | <div>+</div> Työtehtäviä ei ole määritelty erikseen <div>-</div> |
|       |          |            | <div>+</div> Työtehtäviä ei ole määritelty erikseen <div>-</div> |

Ulkoiset sidokset

| Sidosryhmä | Alkamispäivä | Päätymispäivä | Kohde | Nimi |
|------------|--------------|---------------|-------|------|
|------------|--------------|---------------|-------|------|

# Projektikortti, kulut:

Projekt
Lisätiedot
Henkilöstö ja sidokset
Kulut

Yhteensä töittäin

| Työ                  | 2017 | 01   | 02    | Yhteensä |
|----------------------|------|------|-------|----------|
| tehtävä 1 (H)        |      | 0,00 | 23,00 | 23,00 H  |
| tehtävä 2 (H)        |      | 3,00 | 13,50 | 16,50 H  |
| Yhteensä tyypeittäin |      |      |       |          |
| Työ                  | 2017 | 01   | 02    | Yhteensä |
| H                    |      | 3,00 | 36,50 | 39,50    |

Tunnit henkilöltään

Laskutus

Muokkaa kuluja

Avaa excel

| Käyttäjä | 2017 | 01   | 02    | Yhteensä |
|----------|------|------|-------|----------|
|          |      | 3,00 | 16,50 | 19,50    |
|          |      |      | 20,00 | 20,00    |
| Yhteensä |      | 3,00 | 36,50 | 39,50    |

Tunnit töittäin

| Työ       | 2017 | 01   | 02    | Yhteensä |
|-----------|------|------|-------|----------|
| tehtävä 1 |      | 0,00 | 23,00 | 23,00    |
| tehtävä 2 |      | 3,00 | 13,50 | 16,50    |
| Yhteensä  |      | 3,00 | 36,50 | 39,50    |

# Tuntikirjaukset

Tuntikirjaus

20.02.2017 - 26.02.2017

vk8 / 2017

| Projekti | Ma (20.2.) | Ti (21.2.) | Ke (22.2.) | To (23.2.) | Pe (24.2.) | La (25.2.) | Su (26.2.) | Yhteensä |
|----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------|
|          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | +        |
| Yhteensä | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0        |

TESTI PROJEKTI (Maanantai 20.02.2017)

| Työ       | Määrä | Kirjanpitosili | Kuvaus |
|-----------|-------|----------------|--------|
| tehtävä 1 | 0 h   |                |        |
| tehtävä 2 | 0 h   |                |        |
| tehtävä 3 | 0     |                |        |

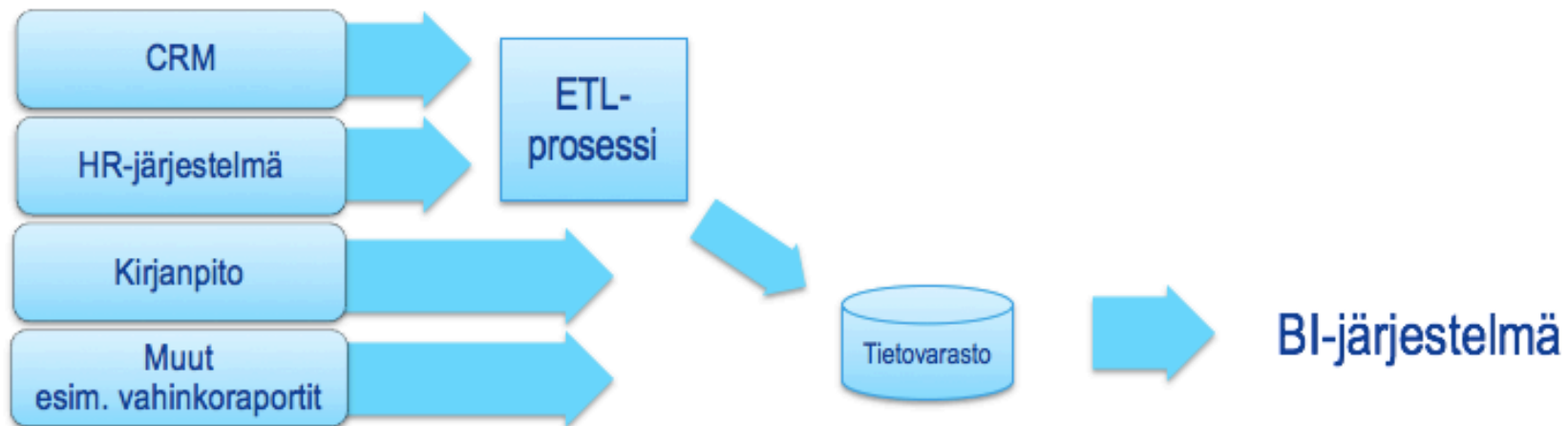
## Kriittiset työvaiheet

- ✖ Tuntikirjausten ja projektinhallinnan siirtäminen nykyisestä TK-järjestelmästä CRM:ään
  - ✖ Järjestelmän käyttökustannukset niille, jotka tarvitsevat vain tuntikirjausominaisuuden xx€/kk/käyttäjä
- ✖ Yhteisten pelisääntöjen sopiminen
  - ✖ Sopimusten sijoitus
  - ✖ Tarjousten syöttötapa
  - ✖ Projektit yms.
  - ✖ Vastuuhenkilöt

# Projektista saatavat hyödyt

- Asiakashistoria
- Tiedot yhdessä järjestelmässä
- Yhtenäiset toimintatavat
  - Riski tehdä virheitä pienenee
- Projektinhallinta vastuuhenkilön käsissä
- Ylipäättään modernimpi järjestelmä, jossa enemmän ominaisuuksia
- Hiljainen tieto vähenee
- CRM-raportit
  - Ilmoitustaulu, raporttigeneraattori, viikkoraportti

# Raportointi





# Onnistuneen projektin menestystekijät

## Sitoutuminen projektiin

-  Johdon esimerkillä ja kannustuksella erityinen merkitys

## Tarvittava määrä resursseja käytettävissä

-  Käyttöönotto vaihe ja ensimmäinen vuosi kriittisimmät

-  Pääkäyttäjä, projektipäällikkö, järjestelmän toimittaja

## Projekti on helpompi toteuttaa nyt kuin myöhemmin